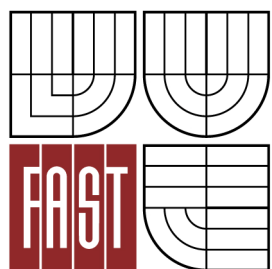




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ**

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

STUDIE PROVEDITELNOSTI VEŘEJNÝCH STAVEBNÍCH PROJEKTŮ

FEASIBILITY STUDY OF PUBLIC CONSTRUCTION PROJECTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. VERONIKA HOLAKOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. JANA KORYTÁROVÁ, Ph.D.



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Veronika Holaková
Název	Studie proveditelnosti veřejných stavebních projektů
Vedoucí diplomové práce	doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2011
Datum odevzdání diplomové práce	13. 1. 2012
V Brně dne 31. 3. 2011	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

1. KORYTÁROVÁ, J., HROMÁDKA, V., Veřejné stavební investice I Studijní opora. Brno. VUT v Brně, FAST, 2007
2. KORYTÁROVÁ, J., Ekonomika investic. Studijní opora. Brno. VUT v Brně, FAST, 2006
3. Fondy Evropské Unie dostupné z www.strukturalni-fondy.cz
4. FOTR, J., Souček, I. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. Praha. Grada Publishing, 2005.

Zásady pro vypracování

1. Studie proveditelnosti - obecná metodika
2. Analýza nákladů a užitků (CBA)- obecná metodika
3. Ekonomické hodnocení veřejného stavebního projektu
- případová studie

Předepsané přílohy

Licenční smlouva o zveřejňování vysokoškolských kvalifikačních prací

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí diplomové práce

ABSTRAKT

Tato práce byla napsána za účelem přiblížení problematiky studie proveditelnosti, jakožto hodnotícího dokumentu veřejných projektů a jejího dnešního vytváření v praxi. V teoretické části jsou vysvětleny jak veřejné projekty, jejich možnosti financování, tak také jedna z nákladových metod jejich hodnocení, tedy analýza užitků a nákladů. Je zde také přiblížena aplikace eCBA, která je dnes v mnoha regionech soudržnosti povinnou přílohou pro žádost o dotaci ze strukturálních fondů. Náplní praktické části je vytvoření studie proveditelnosti pro již realizovaný stavební projekt, a to nejenom její tradiční formy, ale také její vypracování v aplikaci eCBA, jejíž výstupy dnes plně nahrazují studii proveditelnosti právě v regionu soudržnosti Jihovýchod.

ABSTRACT

This work has been written to elucidate the problems of feasibility study, as valuating document of public projects and its creating in practice. In the theoretical part I have explained the public projects, possibility of their financing as well as one of the cost methods of their evaluation, e.g. cost benefit analysis. I have described the application eCBA, which is nowadays compulsory annex to application for subsidies from the structural sources in many cohesion regions. A content of the practical part is creating of the feasibility study for the construction project which has already been done. Not only its traditional forms but its development in application eCBA too. These outputs fully replace feasibility study just in cohesion region Southeast.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejný projekt, studie proveditelnosti, životní cyklus, financování veřejných projektů, strukturální fondy, veřejná podpora, ekonomická efektivnost, analýza užitků a nákladů, aplikace eCBA.

KEYWORDS

Public projects, feasibility study, life cycle, financing of public project, structural funds, public support, economic efficiency, cost benefit analysis, application eCBA.

Bibliografická citace VŠKP

HOLAKOVÁ, Veronika. *Studie proveditelnosti veřejných stavebních projektů*. Brno, 2011. 99 s., 19 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně, a že jsem uvedl(a) všechny použité, informační zdroje.

V Brně dne 11.1.2012

.....
podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Janě Korytářové, Ph.D za výpomoc, za cenné připomínky a odborné rady, které vedly k tvorbě této diplomové práce. Rovněž také děkuji všem ostatním, kteří mi při zpracování pomohli.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	PROJEKT	11
2.1	Veřejný projekt	11
2.2	Veřejná zakázka	12
2.2.1	Zadavatel veřejné zakázky	12
2.2.2	Veřejné zakázky podle předmětu	13
2.2.3	Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty	14
3	ŽIVOTNÍ CYKLUS	15
3.1	Životní cyklus projektu stavby	15
3.2	Životní cyklus projektu	17
4	ZDROJE FINANCOVÁNÍ VEŘEJNÝCH PROJEKTŮ	19
4.1	Financování ze státního rozpočtu	19
4.2	Financování z územních samosprávných celků	20
4.3	Financování ze strukturálních fondů	20
5	Veřejná podpora	22
5.1	Výjimky ze zákazu	23
5.1.1	Bloková výjimka	23
5.1.2	Podpora De minimis	23
5.1.3	Výjimky s povinností notifikace	24
5.2	Druhy projektů z hlediska veřejné podpory	24
5.2.1	Projekty zakládající veřejnou podporu	25
5.2.2	Projekty nezakládající veřejnou podporu	25
5.2.3	Projekty generující příjmy	25
6	STUDIE PROVEDITELNOSTI	27
6.1	Obecná osnova studie proveditelnosti	27
7	METODY POSUZOVÁNÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI	36
7.1	Analýza užitků a nákladů	36
7.2	Postup vytváření analýzy užitků a nákladů	37
8	APLIKACE eCBA	47

8.1	Výhody aplikace	47
8.2	Metodika aplikace	48
9	PŘÍPADOVÁ STUDIE	50
9.1	Úvodní informace	50
9.2	Popis podstaty projektu	51
9.3	Etapy realizace projektu	55
9.4	Analýza trhu a marketingová koncepce	56
9.5	Management projektu a řízení lidských zdrojů	63
9.6	Technické a technologické řešení projektu	69
9.7	Dopad projektu na životní prostředí	71
9.8	Zajištění dlouhodobého majetku	71
9.9	Řízení pracovního kapitálu	74
9.10	Finanční plán a analýza projektu	75
9.11	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu	83
9.12	Socio-ekonomické dopady projektu	85
9.13	Analýza rizik	85
9.14	Harmonogram projektu	87
9.15	Zhodnocení projektu	89
10	ANALÝZA NÁROKU NA DOTACI	90
10.1	Změna investičních nákladů	90
10.2	Změna tržeb	91
10.3	Zhodnocení analýzy	92
11	ZÁVĚR	93
12	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
13	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	96
14	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	97
15	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	98
16	SEZNAM PŘÍLOH	99

1 ÚVOD

Předmětem této diplomové práce je Studie proveditelnosti veřejných stavebních projektů a hlavním důvodem výběru tohoto tématu byl zájem možnosti zpracování právě studie proveditelnosti.

Studie proveditelnosti jako dokument přikládáný k většině projektů, považuji za velmi důležitý z hlediska jeho možností ovlivnění rozhodnutí o realizaci či nerealizaci projektu, to bylo také důvodem, proč jsem se chtěla touto problematikou blíže zabývat.

Nutnost existence studie proveditelnosti vzniká především u projektů, jejichž předkladatelé žádají o dotace poskytované ze strukturálních fondů Evropské Unie a také pro subjekty, které se chystají uskutečnit investiční záměr. Jedná se tedy o dokument, jehož obsah tvoří strukturované informace o navrhovaném záměru, na základě kterých je hodnocen z hlediska ekonomického i technického. Z toho vyplývá, že nároky na její zpracování bývají vysoké. Studie proveditelnosti musí být tedy vypracována s co největší precizností a odpovědností.

Cílem práce bylo teoreticky vysvětlit nejenom problematiku veřejných projektů, ale také možnosti jejich financování a popsat základní osnovu studie proveditelnosti. Za hlavní cíl poté považuji posouzení investičního záměru z hlediska jeho nároku na dotaci. Diplomová práce je z důvodu její přehlednosti rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Úkolem teoretické části je postupné seznámení s problematikou plánování, posuzování, výběru a realizací veřejných projektů. Její členění je přehledně uspořádáno do osmi kapitol, ve kterých jsem se zabývala jak tematikou veřejných projektů, jejich financováním a s tím spojenou veřejnou podporou, tak také hodnocením projektů z hlediska ekonomické a finanční efektivnosti. V závěru teoretické části nebylo opomenuto seznámení s aplikací eCBA, pomocí které jsou regionem soudržnosti Jihovýchod hodnoceny nároky předkládaných projektů na poskytované finanční zdroje.

V části praktické jsem zpracovávala samostatnou studii proveditelnosti na již realizovaný projekt rozvoje firmy, zabývající se truhlářskou výrobou. Firma si z důvodu citlivých údajů nepřála být jmenována, a proto pro účely této práce byla pojmenována jako firma AZ. V rámci praktické části jsem jednak vypracovala klasickou studii proveditelnosti se všemi jejími náležitostmi a následně jsem využila aplikace eCBA a pomocí ní posoudila nárok projektu na dotaci.

2 PROJEKT

Cílem této kapitoly je vysvětlení základních pojmů a následné uvedení do problematiky veřejných stavebních projektů. Proto je důležité, pro dokonalé pochopení, vyjádřit definici projektu. Projektem se rozumí soubor činností nebo aktivit, jejichž realizací dochází k dosažení předem stanovených cílů. Všechny tyto procesy, které souvisejí s projektem, bývají vymezeny jak časově, tak rozpočtově. Obecně se dají z časového hlediska hodnotit podle následujících tří etap, jejichž problematika bude dále v této práci vysvětlena:

- předinvestiční fáze,
- investiční neboli realizační fáze,
- provozní fáze,
- likvidační fáze.

2.1 Veřejný projekt

Z definice veřejného projektu, kterou uvádí publikace, můžeme říci, že se jedná o *systémový návrh alokace veřejných zdrojů, který má charakter investiční akce*, jak uvádí [10,s.9]. Druhým znakem veřejných projektů je místo jejich realizace, kterým se stává právě veřejný sektor. Hlavním cílem veřejného projektu je uspokojení potřeb tohoto sektoru. Takto definované projekty mohou být plněny jednorázově, nebo také opakovaně a mohou jimi být financovány nejenom investiční akce, ale též akce na udržení provozu.

Pro určování, zda má posuzovaný projekt veřejný charakter, musí být splněna alespoň jedna z následujících podmínek:

- důležitá část zdrojů jeho realizace pochází z přímého nebo nepřímého veřejného financování,
- k jeho realizaci jsou využity jiné nástroje hospodářské politiky,
- jsou s ním spojeny významné externality.

[23]

2.2 Veřejná zakázka

V souvislosti s vysvětlováním základních pojmů, je důležité definovat a ujasnit také pojem veřejné zakázky. Důvodem existence této podkapitoly je fakt, že projekty financované z veřejných zdrojů, jsou realizované právě formou veřejné zakázky. Tato povinnost je zadavatelům ukládána zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, podle kterého musí realizovat projekt formou veřejné zakázky.

Veřejnou zakázkou se tedy podle tohoto zákona rozumí zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Veřejná zakázka musí být realizována na základě písemné smlouvy [11].

Hlavním úkolem této kapitoly je vysvětlit důležité a s veřejnými zakázkami související pojmy. Jejich znalost je pro pochopení této problematiky významná.

2.2.1 Zadavatel veřejné zakázky

Vznik veřejné zakázky je podmíněn existencí veřejné potřeby, kterou je potřeba uspokojit. Subjekty, které mohou uspokojit tyto potřeby, nemusejí být jenom osoby právnické, ale mohou jimi být také fyzické osoby. Jediná podmínka, kterou je potřeba splňovat je, že zakázka musí být realizovaná na základě písemné smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem. Druhy zadavatelů, které vymezuje zákon, jsou popsány níže.

- Veřejný zadavatel,
- dotovaný zadavatel,
- sektorový zadavatel.

Veřejným zadavatelem se podle zákona rozumí především stát v podobě svých organizačních složek. Dalšími subjekty, které se řadí mezi veřejné zadavatele, patří města, městské části, kraje a jiné právnické osoby.

Za dotovaného zadavatele je považována fyzická nebo právnická osoba, která prostředky potřebné na uspokojení veřejných potřeb, vynakládá z veřejných zdrojů. Dále pak musí splňovat následující podmínky:

- zakázka je z více než 50% financována z peněžních prostředků veřejného zadavatele,
 - jedná se o nadlimitní veřejnou zakázku,
 - nadlimitní veřejná zakázka se týká zákonem definovaných stavebních prací nebo služeb.
- [11]

Posledním z možných subjektů, které mohou zadávat veřejnou zakázku je sektorový zadavatel. Ve stručnosti se jím rozumí osoba, která podniká na základě zvláštního či výhradního oprávnění. Zároveň však vykonává některou ze zákonem předepsaných relevantních činností v jednotlivých odvětvích.

2.2.2 Veřejné zakázky podle předmětu

Hlavním důvodem, proč je důležité určit druh veřejné zakázky je stanovení předpokládané hodnoty veřejné zakázky a dále potom možnost využití některých druhů zadávacích řízení. Mezi veřejné zakázky dělené podle předmětu plnění patří:

- zakázky na dodávky,
- zakázky na stavební práce,
- zakázky na služby.

Veřejnou zakázkou na dodávky se rozumí nejenom taková zakázka, jejímž předmětem je pořízení určité věci, tak také poskytnutí služby či stavebních prací. Těmito službami a stavebními pracemi mohou být pouze ty, které jsou nezbytné ke splnění veřejné zakázky na dodávky a u kterých se nejedná se o zhotovení stavby.

Další zakázkou je zakázka na stavební práce. Mohou to být takové zakázky, pomocí kterých jsou prováděny stavební práce definované v zákoně. Dále do této kategorie patří zakázky, jejichž předmětem je poskytnutí dodávek či služeb nezbytných k provedení předmětu veřejné zakázky dodavatelem.

Posledním druhem veřejných zakázek dělených podle předmětu plnění jsou zakázky na služby. Tyto zakázky jsou zákonem definovány jako veřejné zakázky, které nejsou veřejnými zakázkami na dodávky ani veřejnými zakázkami na stavební práce. [11]

2.2.3 Veřejné zakázky podle výše předpokládané hodnoty

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky je stanovena jako výše finančního závazku, který bude vyplývat z plnění zakázky. Tato hodnota tvoří částku zakázky bez daně z přidané hodnoty. V kategorii dělení zakázek podle předpokládané hodnoty se setkáme se zakázkami:

- nadlimitními,
- podlimitními,
- malého rozsahu.

Pro určení, zda se jedná o nadlimitní zakázku ne nutně, jak již bylo výše řečeno, znát její předpokládanou hodnotu. Avšak finanční limity zakázek spadajících do kategorie nadlimitních nejsou dány pouze předpokládanou hodnotou, ale také druhem zadavatele a předmětem plnění. Veškeré tyto limity jsou obsaženy v zákoně a v jeho prováděcích předpisech. Z důvodu jiného zaměření této práce nejsou proto tyto bližší specifikace nadlimitních zakázek uváděny.

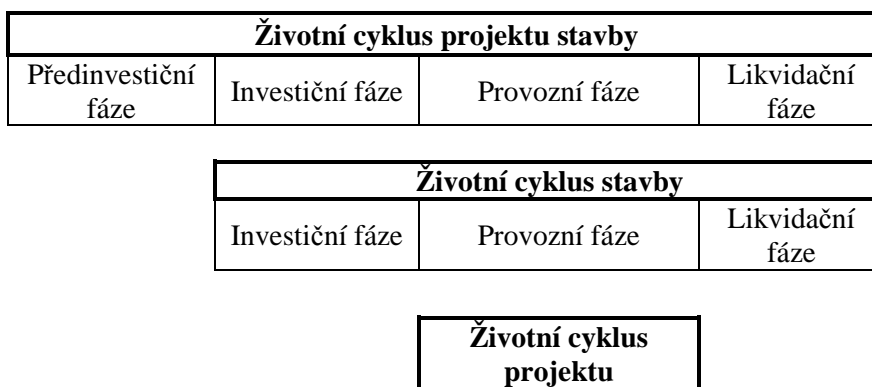
Finanční limity pro podlimitními veřejné zakázky se liší podle předmětu plnění zakázky. O podlimitní veřejnou zakázku se jedná jestliže jsou jejím předmětem dodávky nebo služby a její hodnota činí nejméně 2 mil. Kč. V případě veřejné zakázky na stavební práce musí předpokládaná hodnota činit nejméně 6 mil. Kč bez daně z přidané hodnoty a nedosahovat finančního limitu pro zakázky nadlimitní.

Veřejné zakázky malého rozsahu jsou stejně jako zakázky podlimitní rozděleny do dvou skupin, ve kterých jsou stanoveny různé hodnoty finančních limitů. Aby byla zakázka na dodávky, nebo služby hodnocena jako malého rozsahu, nesmí výše její předpokládané hodnoty přesáhnout 2 mil Kč. U veřejných zakázek na stavební práce nesmí tato předpokládaná hodnota přesáhnout limit 6 mil Kč. [11]

3 ŽIVOTNÍ CYKLUS

Životní cyklus je obecně vyjadřován jako určitý *časový interval v letech*, jako uvádí [1, s. 28], který je určen počátkem a konce trvání. V této problematice se vyskytují tři úrovně životních cyklů, kterými jsou:

- životní cyklus projektu stavby,
- životní cyklus stavby,
- životní cyklus projektu.



Obrázek 1- Životní cykly projektu [1]

Jako nejdéle trvající cyklus je považován životní cyklus projektu stavby.

Druhou úrovní je životní cyklus stavby. Na rozdíl od životního cyklu projektu stavby tento je tento cyklus zahájen až investiční fází a ukončen fází likvidační.

Z pohledu této diplomové práce nás však bude nejvíce zajímat poslední úroveň, kterou je životní cyklus projektu.

3.1 Životní cyklus projektu stavby

Z časového hlediska je nejdéle trvajícím cyklem právě životní cyklus projektu stavby. Jeho počátek tvoří již prvotní investiční záměr, ukončen je tento cyklus samotnou likvidací stavby. Jednotlivé etapy vytvářející celý životní cyklus projektu stavby jsou:

- předinvestiční fáze,
- investiční (realizační) fáze,
- provozní fáze,
- likvidační fáze.

3.1.1 Předinvestiční fáze

Tato počáteční fáze životního cyklu projektu stavby je obdobím, které je z hlediska úspěšnosti projektu nejdůležitější. Dochází zde k podrobnému definování podnikatelského záměru, vytváření různých variant projektu a vypracovávají se zde jak studie příležitostí tak také studie proveditelnosti projektu. Z hlediska hotovostních toků sem zpravidla spadají náklady na projektovou dokumentaci, administrativní náklady na přípravu projektu, náklady na zpracování ekonomických studií a náklady na samotné hodnocení efektivnosti investičního záměru. Důležitým milníkem této fáze je hodnocení projektu a rozhodnutí o realizaci či zamítnutí projektu.

3.1.2 Investiční fáze

Po rozhodnutí o realizaci projektu nastává fáze investiční. Jde o období, ve kterém dochází k samotnému budování předmětu projektu. Investiční fáze začíná tedy zahájením výstavby projektu a končí prvním provozním dnem. Dochází zde k plnění předem stanovených činností, které vyplývají ze předinvestiční fáze. Z hlediska hotovostních toků se zde vyskytují převážně investiční výdaje.

3.1.3 Provozní fáze

Za počátek provozní fáze je považováno předání stavby uživateli. Jedná se tedy o období zahájené provozem projektu až po jeho ukončení. Z výše uvedeného schématu je patrné, že časově je provozní fáze totožná s životním cyklem projektu. Náplní této fáze není pouze udržování provozu samotného projektu, dochází zde také k výskytu problémů, jejich eliminaci či následnému odstraňování. Z finančního hlediska v provozní fázi vznikají jak příjmy a výdaje spojené s provozem, tak také výdaje, které vycházejí z potřebných oprav, rekonstrukcí a modernizací.

3.1.4 Likvidační fáze

Likvidační fází je myšleno takové stádium projektu, jehož předpokládaná životnost je již ukončena a samotný projekt již není provozován. Avšak po ukončení jeho životnosti stále mohou vznikat jak příjmy tak také výdaje. Pro představu, mezi příjmy spojené s likvidací projektu mohou patřit výnosy z prodeje projektu, nebo výnosy z prodeje nepotřebných zásob. Naopak výdaji, jejichž množství bývá vyšší jak množství příjmů, mohou být náklady na demontáž a likvidaci zařízení a sanaci dotčeného okolí.

3.2 Životní cyklus projektu

Problematika životního cyklu projektu je sice hlavní náplní projektového managementu, ale pro účely této práce je nutné pojem životního cyklu také vysvětlit. Hlavní důvod proč je zde vysvětlován životní cyklus projektu je ten, že se znatelně projevuje ve studii proveditelnosti, respektive v její části ekonomického hodnocení projektu. V tomto ohledu se totiž jedná o období, ve kterém projekt vytváří předpokládané výnosy a zároveň provozní a investiční náklady. Stanovení těchto předpokládaných peněžních toků nám slouží k posouzení finanční proveditelnosti a ekonomické efektivnosti projektu, což je jednou z nejdůležitějších částí studie proveditelnosti. Podle tradičních projektových postupů lze tento cyklus projektu členit na pět fází:

- identifikace,
 - plánování,
 - zajištění financování,
 - realizace,
 - zhodnocení.
- } příprava projektu

[21]

3.2.1 Příprava projektu

Nejdůležitější část životního cyklu projektu je právě přípravná fáze, na základě které je předurčen úspěch či neúspěch celého projektu. Problémy, které zde nebudou dostatečně vyřešeny, se mohou v průběhu realizace projevit o to tvrději. Tato přípravná fáze projektu zahrnuje identifikaci, plánování a zajištění financování projektu.

Nemusí se to zdát, ale přípravná fáze projektu je z časového hlediska velice náročná. Dochází zde ke vstupním formulacím smyslu projektu, jeho cílů a ke stanovení jednotlivých aktivit, které povedou k úspěšné realizaci.

V plánovací fázi jsou všechny detaily projektu, na základě proveditelnosti, blíže specifikovány a posuzovány vzhledem k opatřením a politikám. Důležité je v této části provést analýzu zainteresovaných skupin, analýzu rizik projektu a vytvoření logického rámce, který pomůže utřídit myšlenky a prezentovat stručné záměry projektu.

Důležitou složkou přípravné fáze projektu je zajištění financování. V tomto časovém úseku by mělo dojít k sestavení pracovního týmu, který se na realizaci projektu bude podílet, dále by měl být vypracován časový harmonogram jednotlivých aktivit projektu a v neposlední řadě vypracování rozpočtu a vyplnění přihlášky projektu.

3.2.2 Realizace

Vlastní fyzická realizace projektu je zahájena dnem, kdy dojde k podpisu smlouvy o poskytnutí dotace. Během tohoto provádění je nutné dodržování stanoveného časového harmonogramu projektu. Další povinnosti, které v této fázi vznikají, jsou:

- informování stanovených orgánů o postupu realizace,
- uchovávání veškerých dokladů, které souvisejí s realizací projektu,
- přijímání příslušných nápravných opatření,
- plnění ostatních závazků vyplývajících ze smlouvy.

3.2.3 Zhodnocení

Zhodnocení projektu je z manažerského hlediska poslední fází projektu. Jejím obsahem ale není pouze administrativní uzavření projektu. Mezi další činnosti, které v této fázi nastávají, patří také sepsání závěrečných zpráv, uzavření účetnictví a v poslední řadě čeká projekt také obsahový a finanční audit.

4 ZDROJE FINANCOVÁNÍ VEŘEJNÝCH PROJEKTŮ

Při prvotním záměru realizovat projekt, je důležité určit, jakým způsobem bude zajištěno jeho financování. Je nutné stanovit veškeré výdaje spojené s realizací projektu, a to nejenom ve fázi investiční, ale také ve fázi předinvestiční a na tomto základě zajistit potřebný kapitál. Na základě takto definovaných nákladů vzniká tzv. rozpočet projektu, ve kterém je zobrazena struktura financování projektu v jednotlivých letech včetně členění výdajů na způsobilé a nezpůsobilé.

Jak již bylo řečeno, jednou z podmínek, kterou musí projekt splňovat, aby byl považován za veřejný, je jeho financování, které musí být zajištěno převážně z veřejných zdrojů. Veřejnými zdroji rozumíme tyto následující:

- státní rozpočet,
- rozpočty územních samosprávných celků,
- strukturální fondy EU.

4.1 Financování ze státního rozpočtu

Financování veřejných projektů ze státního rozpočtu musí probíhat na základě dotačních titulů vydávaných ministerstvem financí prostřednictvím jednotlivých rozpočtových kapitol. Ministerstvo financí připravuje přehledy o dotačních titulech, které budou financovány ze státního rozpočtu. Pro názornost uvádím několik z mnoha titulů:

Tabulka 1 - Dotační tituly

Ministerstvo	Název dotačního titulu
Ministerstvo životního prostředí	Revitalizace říčních systémů
Ministerstvo dopravy	Pořízení a modernizace železničních kolejových vozidel
Ministerstvo zdravotnictví	Podpora rozvoje zdravotní péče Rozvoj zdravotně sociální péče Program podpory a ochrany veřejného zdraví

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Vysoké školy, Program podpory vzdělávání národnostních menšin, Program na podporu integrace romské komunity.
--	--

4.2 Financování z rozpočtů územních samosprávných celků

Mezi rozpočty územních samosprávných celků patří rozpočty krajů, měst a obcí. Jsou sestavovány na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a jejich schvalování provádí příslušný orgán, kterým je zastupitelstvo. Na základě schválených rozpočtů jsou vypsány tzv. dotační programy, které budou územně samosprávné celky financovat. V každém kraji, městě i obci jsou dotační programy různé, jejich zaměření závisí na situaci daného celku.

4.3 Financování ze strukturálních fondů

Prostředky ze strukturálních fondů jsou určeny k financování cílů regionální a strukturální politiky Evropské Unie, díky kterým by mělo dojít ke zvyšování hospodářské vyspělosti všech evropských regionů. Každý členský stát si stanovuje tzv. cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Pro programovací období 2007 – 2013 byly stanoveny tři cíle:

- Cíl konvergence,
- Cíl regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti,
- Cíl evropské územní spolupráce.

V těchto cílech je obsaženo celkem 26 operačních programů, díky kterým je České republice umožněno využití finančních prostředků poskytovaných z fondů EU. Operační programy jsou rozděleny do čtyř skupin:

- Tématické operační programy,
- Regionální operační programy (ROP),
- Operační programy Praha,
- Evropská územní spolupráce.

Tyto operační programy tvoří strategické dokumenty zpracováváné členskými zeměmi EU a schvalované Evropskou komisí. Jejich obsah je vypracován do podrobnosti stanovených cílů a priorit, kterých chce členská země v dané oblasti dosáhnout. V těchto dokumentech nalezneme nejen popis konkrétních aktivit, na které je možné finanční prostředky čerpat, ale také nezbytné informace o výčtu těch, kteří mohou o finanční pomoc žádat. [4]

5 VEŘEJNÁ PODPORA

Finanční prostředky, které jsou poskytovány k realizaci veřejných projektů, nemusejí být vždy hrazeny ve své plné výši. Důvodem pro tuto skutečnost je fakt, že takto financované projekty mohou zakládat veřejnou podporu, která je podle zákona zakázána. Proto je nutné, ještě před samotnou realizací projektu, posoudit zda:

- projekty zakládají veřejnou podporu,
- projekty nezakládají veřejnou podporu a generující příjmy,
- projekty nezakládají veřejnou podporu a negenerující příjmy.

Podle zákona č. 59/2000 Sb., o veřejné podpoře, je zakázáno realizovat projekt na základě poskytnutí veřejné podpory. Tou se rozumí *„jakákoliv forma podpory poskytovaná Českou republikou, ministerstvem, jiným správním úřadem, nebo z veřejných prostředků, která zvýhodňuje podnikání nebo odvětví výroby,* jak uvádí [14, §3]. A dále *Veřejná podpora poskytovaná způsobem narušujícím nebo hrozícím narušením hospodářské soutěže tím, že zvýhodňuje určité podnikání nebo odvětví výroby, v míře, jíž může být dotčen obchod mezi Českou republikou a členskými státy Evropské Unie, je zakázána,* což je uvedeno v [14, §2].

Z těchto stanovených pravidel tedy vyplývá, že finanční prostředky z veřejných zdrojů, tedy z Evropské Unie, státního rozpočtu nebo rozpočtu územních samosprávných celků, nesmí být poskytovány, z důvodu vytváření výhody, kterou by došlo k narušení hospodářské soutěže. O veřejnou podporu se jedná, jsou-li následující podmínky naplněny současně:

- podpora je poskytnutá z veřejných prostředků,
- udělení podpory přináší výhodu pro daný podnik,
- podpora je selektivní - zvýhodňuje určité podniky nebo odvětví výroby,
- podpora ovlivní obchod mezi členskými státy.

[16]

5.1 Výjimky ze zákazu

Na základě ekonomických teorií vytváří každá veřejná podpora negativní účinky na trh. V určitých případech jsou však tyto účinky kompenzovány pozitivními účinky. Z tohoto důvodu jsou vytvořeny výjimky, které poskytování veřejné podpory umožňují. Jsou vymezeny a specifikovány ve Smlouvě ES a v zákoně č. 59/2000 Sb., o veřejné podpoře.

5.1.1 Bloková výjimka

Finanční podpora může být poskytnuta na základě tzv. blokové výjimky. Jedná se o výjimky ze zákazu veřejné podpory, které mohou být poskytnuty, aniž by podléhaly schválení ze strany Evropské komise. Povinností pro poskytovatele podpory je však zaslání přehledu informací, které se týkají poskytování veřejné podpory na základě blokové výjimky, Evropské komisi. Blokovými výjimkami jsou všechna nařízení,

která upravují:

- veřejnou podporu určenou malým a středním podnikům,
- veřejnou podporu na zaměstnanost,
- veřejnou podporu na vzdělávání, regionální rozvoj a další.

[4]

5.1.2 Podpora de minimis

Finanční podpora de minimis, nazývaná též podpora malého rozsahu, ve své podstatě připomíná již výše zmiňované blokové podmínky. Jejich společným znakem je, že nemusejí podléhat schválení ze strany Evropské komise. Pro bližší specifikaci podpory de minimis je důležité říci, že se jedná o takovou podporu, jejíž hodnota nesmí, spolu s ostatními podporami "de minimis" poskytnutými jednomu příjemci, přesáhnout výši odpovídající částce 200 000 EUR, a to za dobu předchozích tří let. Poskytovatel podpory de minimis je povinen před jejím poskytnutím písemně sdělit podniku zamýšlenou částku podpory a dále jej upozornit na charakter podpory. Poskytovatel podpory má také za povinnost vyžádat si od daného podniku prohlášení o všech dalších

podporách de minimis, které tento podnik v předchozích dvou fiskálních letech a v současném fiskálním roce obdržel. [4]

5.1.3 Výjimky s povinností notifikace

Notifikací se rozumí písemné oznámení skutečnosti, že bude poskytována veřejná podpora. V případě, kdy je záměr poskytnout veřejnou podporu, ale na kterou se nevztahuje bloková výjimka, ani podpora de minimis, je poskytovatel veřejné podpory povinen tento záměr písemně oznámit Evropské komisi. Toto oznámení se provádí prostřednictvím Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a Stálého zastoupení České republiky při Evropské komisi. Veřejnou podporu je poskytovatel oprávněn poskytnout až po schválení Komisí. Podporami, které nemusejí být písemně sděleny a jsou vyloučeny ze zákazu, jsou podpory: [4]

- De minimis,
- ve prospěch malých a středních podniků,
- vývoje a výzkumu,
- ochrany životního prostředí,
- zaměstnanosti a vzdělávání,
- odpovídající regionální mapě intenzity veřejné podpory.

5.2 Druhy projektů z hlediska veřejné podpory

Jak již bylo výše zmíněno, poskytnutím finančních prostředků z veřejných zdrojů může dojít ke konkurenčnímu zvýhodnění daného subjektu a tím k narušení hospodářského soutěže. Z tohoto důvodu je důležité věnovat se otázce veřejné podpory, a to proto, že na jejímž základě jsou stanovovány maximální výše finanční podpory z celkové sumy projektu. Pro tuto skutečnost je nutné posoudit, jakého charakteru dané projekty jsou. Rozlišujeme proto následující tři typy:

- projekty zakládající veřejnou podporu,
- projekty nezakládající veřejnou podporu a generující příjmy,
- projekty nezakládající veřejnou podporu a negenerující příjmy.

5.2.1 Projekty zakládající veřejnou podporu

Jedním z hlavních znaků projektů zakládajících veřejnou podporu je jejich zaměření na ekonomickou aktivitu (bez ohledu na to, zda generuje příjmy či nikoli). Druhým znakem je skutečnost, zda existuje konkurence pro tuto či obdobnou činnost. V programovacím období 2007 – 2013 byly pro jednotlivé regiony soudržnosti stanoveny maximální výše poskytované veřejné podpory. Tyto hodnoty jsou znázorněny v tzv. Mapě intenzity veřejné podpory, ze které je patrné, že například pro ROP Jihovýchod byla určena procenta z investičních nákladů následovně:

- malé podniky 60%,
- střední podniky 50%,
- velké podniky 40%.

Pro názornost uvádím typy projektů, které zakládají veřejnou podporu:

- chráněné dílny, výstavba lyžařských vleků,
- výstavba, rekonstrukce a zkvalitňování úrovně ubytovacích zařízení a další. [4]

5.2.2 Projekty nezakládající veřejnou podporu

Mezi projekty nezakládající veřejnou podporu se řadí převážně projekty, které jsou realizovány za účelem veřejného zájmu. Příkladem jsou projekty škol, projekty občanské vybavenosti a sociálních služeb. Takovéto projekty mohou dosáhnout na poskytovanou dotaci ve výši 92,5% z investičních nákladů projektu.

5.2.3 Projekty generující příjmy

Podle Metodické příručky pro projekty vytvářející příjmy se takovými projekty rozumí: *jakákoli operace zahrnující investici do infrastruktury, za jejíž používání se účtují poplatky hrazené přímo uživateli, nebo jakákoli operace zahrnující prodej nebo pronájem pozemků či budov nebo jakékoli jiné poskytování služeb za úplatu* [20; s.6].

Projekty, které vytvářejí příjmy podle uvedené definice a zároveň nepodléhají pravidlům veřejné podpory, vyžadují minimálně část analýzy nákladů a užitků, a to hlavně finanční analýzu. Finanční analýza je základním předpokladem pro ověření, zda je projekt nutné spolufinancovat. [20]

6 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti, označovaná též jako Feasibility Study, tvoří důležitý dokument, na základě kterého je rozhodováno o realizovatelnosti či nerealizovatelnosti posuzovaného projektu. Ve studii proveditelnosti jsou definovány a následně posuzovány veškeré aspekty ekonomické, finanční, technické či technologické, týkající se projektu. Její vytváření je opodstatněné v předinvestiční fázi, kdy dochází k prvotnímu záměru realizace projektu. Zpracovaná studie proveditelnosti je předkládána jako povinná příloha žádosti o dotační podporu z veřejných prostředků, tedy prostředků státního rozpočtu, rozpočtu municipalit či strukturálních fondů EU.

Povinně vypracovaná studie proveditelnosti byla samostatně předkládána jako žádost o dotace v minulých letech. Avšak z důvodu nepřehlednosti a různorodosti jednotlivých studií bylo stanoveno zpracování studie proveditelnosti v aplikacích, které umožňují jejich jednotnou a přehlednou strukturu.

V regionu soudržnosti Jihovýchod je takového zpracování projektů požadováno již od roku 2008, a to za pomoci formuláře v aplikaci eCBA. Žadatelem vyplněné informace a vytištěné výstupy jsou poté přikládány k projektové žádosti. Součástí této aplikace je také analýza užitků a nákladů, proto není nutné její samostatné zpracování.

6.1 Obecná osnova studie proveditelnosti

Struktury těchto studií jsou v jednotlivých regionech soudržností rozdílné, proto uvádím obecnou osnovu, jejíž body by měly být obsaženy v každé studii proveditelnosti bez ohledu na region, ve kterém jsou projekty realizovány.

- Základní informace o žadateli,
- popis podstaty projektu a popis jednotlivých etap,
- analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie, marketingový mix,
- management projektu a řízení lidských zdrojů,
- technické a technologické řešení projektu,
- dopad projektu na životní prostředí,

- potřeba zajištění investičního a oběžného majetku,
- finanční plán a analýza projektu,
- hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu,
- analýza rizik,
- harmonogram projektu,
- závěrečné zhodnocení projektu.

V následujících kapitolách budou stručně rozepsány jednotlivé body studie proveditelnosti.

6.1.1 Základní informace o žadateli

V této kapitole studie proveditelnosti jsou uvedeny veškeré identifikační údaje o žadateli a v případě že je studie zpracována jiným subjektem, jsou zde obsaženy také údaje o zpracovateli. Dále v této části nalezneme informace o samotném projektu, kdy a za jakým účelem bude projekt realizován.

6.1.2 Popis podstaty projektu a popis etap

Při popisování podstaty projektu je důležité nezapomenout na analýzu výchozí situace, ve které se žadatel nachází. V této kapitole nalezneme subjekt zabývající se schvalováním žádostí odpovědi na otázky týkající se:

- smyslu a zaměření projektu,
- vytyčení a následné řešení problémů,
- velikosti a umístění projektu,
- variantních řešení projektu.

Dochází zde k definování cílů a cílových skupin a následné specifikaci aktivit, které povedou k úspěšné realizaci projektu. Další informace, které se zde vyskytují, se týkají přínosů a dopadů projektu. To znamená, na jaké subjekty bude mít realizace projektu dopad a v jaké míře se tento dopad projeví. Dopady na cílové skupiny je nutné kvantifikovat, pokud to lze.

6.1.3 Analýza trhu, odhad poptávky, marketingová strategie, marketingový mix

Úkolem této kapitoly je zjistit, v jakém konkurenčním prostředí se posuzovaný projekt nalézá. Její důležitost v celé studii proveditelnosti je zásadní. Hlavním důvodem je posuzování tzv. potřebnosti předkládaného projektu, včetně toho, zda projekt zakládá veřejnou podporu. Zpracování analýzy trhu, odhadu poptávky a marketingové strategie není ve většině případů v možnostech žadatele. Proto je tato část studie proveditelnosti často předkládána ke zpracování specializované firmě, která disponuje kvalifikovanými odborníky na marketing.

Analýza trhu je tvořena jedním z mnoha nástrojů marketingu, kterými mohou být:

- analýza obecného prostředí projektu,
- analýza odborového prostředí,
- SWOT analýza,
- marketingový mix.

6.1.3.1 Analýza obecného prostředí

Analýzu obecného prostředí projektu je možné vytvořit například za pomoci SLEPT analýzy, která vyhodnocuje dopady změn, vznikající v tržním prostředí, na projekt. Sleduje přitom faktory, které mohou projekt ovlivňovat, z různých hledisek. Pozorovanými hledisky jsou: sociální, právní a legislativní, ekonomické, politické a technické.

6.1.3.2 Analýza odborového prostředí

Analýza odborového prostředí se provádí např. pomocí Porterova modelu pěti tržních sil, jehož hlavním úkolem je stanovit rivalitu na trhu. Model určuje stav konkurence, na kterou působí pět základních sil:

- riziko vstupu potencionálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- smluvní síla odběratelů,

- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků.

6.1.3.2 SWOT analýza

Za pomoci analýzy SWOT je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je považována za součást strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Vytváření této analýzy spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Při jejím zpracování se hodnotí subjekt z pohledu:

- silných stránek,
- slabých stránek,
- příležitostí,
- hrozeb.

6.1.3.4 Marketingový mix

Posledním nástrojem, pomocí kterého je dosahováno stanovených cílů, je marketingový mix, nazývaný též 4P. Jde o metodu, prostřednictvím které může subjekt určovat takovou produktovou strategii a produktové portfolio, aby dosahoval vytyčených cílů. Struktura marketingového mixu se skládá ze čtyř prvků, kterými jsou:

- produkt (product),
- cena (price),
- místo (place),
- propagace (promotion).

Nejdůležitějším prvkem marketingového mixu je produkt. Pro pochopení je možné jej vymezit jako nabídku firmy na trhu. Produktem označujeme nejenom výrobek, či služba, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání. [8]

Cenou se rozumí hodnota vyjádřená v penězích, za kterou je produkt prodáván. Součástí ceny tvoří také slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.

Dalším prvkem, který vytváří marketingový mix je místo, které uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván. Zde nalezneme také veškeré informace o možných distribučních cestách, dostupnosti distribučních sítí, prodejním sortimentu, zásobování a dopravě.

Posledním prvkem je propagace subjektu. Ta popisuje, jakými způsoby se spotřebitelé o produktu mohou dozvědět. Komunikačními kanály, pomocí kterých se spotřebitelé dozvědí o produktu, jsou různé. Mohou jimi být:

- přímý prodej,
- public relations,
- reklama,
- podpora prodeje.

6.1.4 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Managementem projektu se rozumí nejenom skupina lidí, která směřuje k dosažení stanovených cílů, ale také veškeré procesy, spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole organizačních jednotek a lidských zdrojů. V této kapitole je důležité také stanovit pozice a funkce osob, které se budou na realizaci projektu podílet, ale především určit organizační strukturu projektu, která se může v jednotlivých fázích projektu měnit. [7]

6.1.5 Technické a technologické řešení projektu

Pro zajištění komplexnosti studie proveditelnosti je potřebné definovat nejenom ekonomické a finanční aspekty projektu, ale také jeho technické a technologické řešení. Důvodem toho je poskytnutí informací o technologických postupech a použitém technickém zařízení, díky kterým bude uskutečněna nejen realizace projektu, ale také zajištění jeho následný provoz. Podkladem pro tyto informace je technická dokumentace projektu. [17]

6.1.6 Dopad projektu na životní prostředí

Posuzování vlivů na životní prostředí je povinnou součástí studie proveditelnosti u projektů, které jsou definovány zákonem č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí. Hlavním důvodem existence této kapitoly ve studii proveditelnosti je, aby nepříznivé dopady, které budou vyvolávány realizací připravovaných projektů, byly co nejvíce zmírňovány. Toto cílené zkoumání nepříznivých dopadů na životní prostředí je nutné posuzovat nejenom v realizační fázi projektu, ale také ve fázi provozní a likvidační. V těchto etapách projektu je životní prostředí nepříznivě ovlivňováno například zplodinami vznikajícími při výrobním procesu, únikem provozních kapalin či neodbornou likvidací investičního majetku. [22]

6.1.7 Zajištění investičního a oběžného majetku

Obsahem všech předchozích kapitol byly informace potřebné k pochopení projektu z globálního hlediska. Byla v nich definována podstata a cíle projektu, vysvětlena marketingová strategie a technické řešení projektu a další. Avšak v žádné kapitole nebyl vyjádřen způsob zajištění investičního a oběžného majetku. Úkolem této kapitoly je tedy vymezení struktury nejen investičního majetku, který bude pořízován při samotné realizaci projektu, ale také definovat oběžný majetek potřebný k zajištění plynulého provozu projektu. Je důležité zde zmínit také způsob zajištění pořizovaného majetku, popřípadě od koho a za jakých obchodních podmínek. Z hlediska oběžného majetku je podstatné stanovit velikost potřebných zásob, jejich způsob financování a skladování. [22]

6.1.8 Finanční plán a analýza projektu

Na základě předchozí kapitoly, ve které byl slovně vyjádřen majetek potřebný k realizaci a následnému provozu projektu, úkolem této kapitoly je zmíněné položky finančně vyjádřit, dále pak stanovit náklady a výnosy, které realizací a provozem projektu vzniknou a vytvořit tak finanční plán a analýzu projektu. Obsahem této kapitoly tedy bude:

- přehled výdajů v investiční a provozní fázi,
- kalkulace cen nabízených výrobků a služeb,
- přehled cash-flow za celé sledované období
- a zajištění finančního krytí investiční a provozní fáze.

V této kapitole se můžeme také často setkávat s analýzou bodu zvratu, která zkoumá vztah mezi obratem, náklady a ziskem. Pomocí tzv. kritického bodu dokážeme určit okamžik, kdy obrat kryje celkové náklady projektu. Hlavním důvodem používání této analýzy je její používání jako nástroje pro krátkodobé rozhodování.

6.1.9 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Hlavním úkolem této kapitoly je vyhodnocení finanční efektivity a udržitelnosti projektu, na základě kterých bude následně rozhodnuto o realizaci či zamítnutí projektu. Tato efektivita projektu je hodnocena nejenom z hlediska finančního, ale také z hlediska ekonomického. Pro určení této efektivity je možné využít některé z nákladových metod. Pro projekty, které mají veřejný charakter je však nejvhodnější metodou Analýza užitků a nákladů, která na základě tzv. kritériálních ukazatelů dokáže vyhodnotit efektivitu projektu. Za hlavní hodnotící ukazatele lze předpokládat:

- čistá současná hodnota,
- vnitřní výnosové procento,
- doba návratnosti,
- index rentability.

Tato problematika analýzy užitků a nákladů a její hlavní výstup v podobě kritériálních ukazatelů bude podrobněji vysvětlena v další kapitole této práce.

Dalšími podstatnými informacemi, které se v této kapitole zobrazí, je finanční udržitelnost projektu, tedy analýza toho, zda je projekt v jeho provozní části ekonomicky „soběstačný“ nebo bude v některém okamžiku vyžadovat dodatečné finanční prostředky.

6.1.10 Analýza a řízení rizik

Nezbytnou a velice důležitou součástí studie proveditelnosti je tato kapitola, ve které dochází nejenom k definování možných rizik, ale také ke stanovení postupů pro jejich eliminaci, či snížení dopadu.

Pro to, aby realizační a provozní fáze projektu probíhala podle stanoveného plánu je nutné určit veškerá rizika, která tento stav mohou narušit, či dokonce zničit existenci celého projektu. Z tohoto důvodu je důležité jejich řízení, což je možné chápat jako systematické a koordinované činnosti, kterými jsou:

- identifikace a sledování rizik,
- stanovení významnosti rizika,
- měření rizika,
- hodnocení a rozhodování o riziku,
- příprava a realizace opatření na snížení rizika.

Význam těchto rizik je dán pravděpodobností jejich vzniku a mírou jejich dopadu na projekt. Na základě takto stanovené významnosti rizika je dále rozhodováno, zda bude riziko pouze monitorováno, nebo budou plánována opatření na jeho eliminaci, nebo budou vypracovány jednotlivé scénáře v případě, že riziko nastane.

6.1.11 Harmonogram projektu

Harmonogram projektu představuje časový plán realizace projektu, a to do podrobnosti jednotlivých činností, na základě kterých bude projekt realizován. Tento časový plán je tvořen formou přehledné tabulky, ze které musí být patrné délka trvání jednotlivých činností, jejich začátek a konec, popřípadě jejich vzájemná návaznost.

6.1.12 Závěrečné zhodnocení projektu

Pro komplexnost studie proveditelnosti je nejpodstatnější zpracování závěrečného zhodnocení projektu, které obsahuje výsledné posouzení projektu ze všech uvažovaných hledisek.

To by mělo obsahovat stručné ohodnocení jednotlivých kapitol studie proveditelnosti a v závěru této kapitoly by se mělo především nacházet vyjádření o realizovatelnosti či zamítnutí projektu.

7 METODY POSUZOVÁNÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI

Posuzování ekonomické efektivity investičních projektů bývá, nezbytnou součástí studie proveditelnosti, bývá proto prováděno již v předinvestiční fázi projektu, ve které je rozhodováno o jeho realizaci či zamítnutí. Pro účely této práce se budu zabývat pouze nákladovými metodami hodnocení projektů, kterými jsou:

- Analýza užitek a nákladů (Cost Benefit Analysis, CBA),
- Analýza minimalizace nákladů (Cost Minimising Analysis, CMA),
- Analýza efektivity nákladů (Cost Effectiveness Analysis, CEA),
- Analýza užitečnosti nákladů (Cost Utility Analysis, CUA). [3]

7.1 Analýza užitek a nákladů

Analýza nákladů a užitek (Cost Benefit Analysis, CBA) je jednou z nákladových metod, pomocí kterých dokážeme posoudit, zda je plánovaný projekt z ekonomického hlediska efektivní.

Základním principem metody je porovnání vstupů (nákladů) na jedné straně a výstupů (užitek) na straně druhé. Ale ne vždy je toto porovnání a zvláště určení snadné. Analýza užitek a nákladů se z převážné části používá při hodnocení projektů, které mají charakter veřejných statků. Uživatelé těchto statků, tedy veřejnost, neplatí investorovi přímo, proto investor či provozovatel očekává nepřímý prospěch, který bývá nesnadno měřitelný. Náklady bývají zpravidla hmatatelné a finančně vyjádřitelné, proti tomu bývají užitky, pozitiva, prospěchy často nehmatatelné a těžko měřitelné. Analýza CBA je rozdělena na dvě propojené a navzájem závislé části, a to na ekonomickou a finanční část.

Ve finanční části této analýzy jsou posuzovány náklady a užitky, které vyplývají z realizace projektu mezi investorem a dodavatelem (zhotovitelem). Jsou to převážně náklady vznikající v předinvestiční a provozní fázi projektu. Například náklady

na projektovou dokumentaci, náklady na výstavbu projektu a náklady na provoz. Mezi výnosy patří například výnosy z pronájmu, ze vstupného, atd.

V ekonomické části jsou řešeny náklady a užitky všech subjektů, kterých se realizace projektu týká. Těmi jsou investor, zhotovitel a třetí strany, tj. veřejnost, podnikatelé, město, kraj, region, atd. Při ekonomickém hodnocení projektu tedy není klíčovým faktorem zisk, ale tzv. společenský užitek vypočítaný jako rozdíl nákladů a užitků projektu vzniklých realizací projektu. [6]

7.2 Postup vytváření analýzy užitků a nákladů

7.2.1 Definice podstaty projektu

V této prvotní části analýzy je popsán předmět investice, jeho technické, organizační, finanční a další zajištění. Také jsou zde popsány jednotlivé fáze realizace a jejich doby trvání. Hlavním zdrojem k definování projektu bude technická dokumentace, provozní dokumentace aj.

7.2.2 Vymezení struktury beneficentů

Dalším krokem k vytvoření analýzy je vymezení beneficentů, neboli subjektů, na které bude mít realizace projektu dopad, ať již ve formě prospěchu či újmy. Tyto beneficenty je možné rozdělit do následujících skupin:

- domácnosti,
- podnikatelské subjekty,
- municipální subjekty,
- stát a ostatní organizace.

7.2.3 Popis nulové a investiční varianty

Po důkladném vymezení beneficentů je na řadě stanovení a popis dvou variant projektu, nulové a investiční. Nulovou variantou projektu se rozumí situace, kdy realizace projektu není uskutečněna a variantou investiční je situace, kdy projekt

realizován je. Díky porovnání těchto dvou variant můžeme stanovit veškeré náklady i užitky způsobené realizací či nerealizací projektu.

7.2.4 Vymezení, členění a kvantifikace nákladů a užitků

Na základě popisu nulové a investiční varianty je již možné pokračovat ve tvorbě analýzy, a to vymezením a kvantifikací nákladů a užitků. Tyto náklady a užitky je možné členit podle následujících kritérií:

- podle subjektu, kterého se dotýkají - domácnosti, podniky, municipální subjekty, ostatní organizace, stát,
- podle fáze životního cyklu - předinvestiční, investiční, provozní, likvidační,
- podle věcné povahy – hmotné, nehmotné, investiční,
- podle schopnosti užitky a náklady kvantifikovat - kvantifikovatelné, nekvantifikovatelné,
- podle souvislosti s projektem - přímo plynoucí z projektu, nepřímo plynoucí z projektu.

Pro kvantifikaci stanovených nákladů a užitků je nejvhodnější použít tzv. přírůstkovou metodu, na jejímž základě uvažujeme pouze ty náklady a užitky, které posuzovaný projekt vyvolává. Tedy rozdíl užitků a nákladů v případě nulové a investiční varianty. Pokud je výsledná hodnota pro daný subjekt kladná, jedná se o přínos, pokud je záporná, je výsledným efektem projektu újma či ztráta plynoucí z investice.

[3], [17]

7.2.5 Oddělení a popis neocenitelných nákladů a užitků

V tomto kroku se dostáváme do fáze, kdy je nutné rozdělit stanovené náklady a užitky na ocenitelné a neocenitelné, z toho neocenitelné slovně popsat. Díky vytvořenému slovnímu popisu můžeme tyto náklady slovně ohodnotit, což může být použito jako doplňující kritérium.

7.2.6 Převod ocenitelných nákladů a užiteků na hotovostní toky

Na základě již stanovených nákladů a užiteků je možné přejít k dalšímu kroku této analýzy, kterým je převod všech nákladů a užiteků do podoby hotovostních toků, se kterými jsme schopni dále pracovat. Většina nákladů a užiteků je v hotovostních tocích již stanovena, tudíž je nutné převést ty, které jsou vyjádřeny v jiné podobě než peněžní. K tomu je možné použít pouze u malého počtu případů tržní ocenění. Ve zbývajících případech se nám nabízí ocenění netržní pomocí oceňovacích a ohodnocovacích přístupů. [3]

7.2.7 Stanovení diskontní sazby

Tento krok při sestavování analýzy užiteků a nákladů je důležitý především pro posouzení ekonomické či finanční efektivnosti na základě zohlednění časové hodnoty peněžních toků v průběhu celého životního cyklu projektu. Pomocí diskontní sazby dokážeme převést budoucí hodnoty hotovostních toků na jejich hodnotu současnou, a to za pomoci tzv. diskontování. [17]

Jestliže posuzujeme veřejný projekt, je vhodné odlišit diskontní sazbu finanční od sociální. Sociální diskontní sazbu lze vyjádřit *jako náklady příležitosti vyvolané vytlačením soukromé produkce a spotřeby*, jak uvádí [3, s. 115]. Finanční diskontní sazba je obvykle rovna nákladům příležitosti na pořízení kapitálu.

7.2.8 Nominální a reálné vyjádření peněžních toků a diskontní sazby

Po stanovení diskontní sazby je možné dále pokračovat v ekonomickém hodnocení projektu. Aby bylo možné reálně vyhodnotit peněžní toky, je nutné stanovit způsob zohlednění inflace. K tomuto účelu je možné vyjádřit peněžní toky ve stálých nebo běžných cenách, a to za pomoci reálné a nominální diskontní sazby.

7.2.9 Výpočet kritériálních ukazatelů

Nyní se dostáváme do vyhodnocovací fáze analýzy, kdy již dokážeme odpovědět na otázku, co komu realizace investice přinese a co komu vezme. Také jsou vyjádřeny a kvantifikovány všechny náklady a užitky pro jednotlivé subjekty v jednotlivých letech

a tyto užitky a náklady jsou vyjádřeny v podobě hotovostních toků. Na tomto základě a díky stanovené diskontní sazbě je možné zahájit výpočet kritériálních ukazatelů, pomocí kterých dokážeme stanovit ekonomickou efektivnost investice. Hlavními ukazateli jsou: [17]

- čistá současná hodnota (NPV),
- vnitřní výnosové procento (IRR)
- index rentability (IR)
- doba návratnosti.

Definice, použití a výpočet těchto ukazatelů bude vysvětleno níže.

7.2.10 Vytvoření citlivostní analýzy

Pomocí této analýzy dokážeme zkoumat všechny proměnlivé předpoklady investičního záměru a v hlavní řadě také vliv jejich změn na určitý ukazatel. Obecně řečeno pomocí citlivostní analýzy zkoumáme, jaký vliv na celý projekt bude mít zvýšení vstupních veličin o 1%. Postup analýzy může probíhat následovně:

- Vyjádříme všechny zásadní předpoklady obsažené v kalkulaci daného hotovostního toku pro všechny roky.
- Každý z těchto předpokladů změníme o 1% a pro každou tuto změnu zvlášť spočítáme novou hodnotu rozhodujícího ukazatele.
- Pro každý takto měněný předpoklad následně spočítáme procentní změnu výsledného kritériálního ukazatele. [17]

7.2.11 Posouzení projektu na základě vypočtených kritériálních ukazatelů

V tomto bodě jsme se dostali do fáze, kdy máme veškeré výpočty a přepočty hotové. Nezbyvá nám proto nic jiného než posouzení projektu pomocí již vypočtených ukazatelů. Je důležité, abychom všechny ukazatele správným způsobem interpretovali a aby se nestal, že by si některé protiřečily. Nastane-li situace, kdy si jednotlivé ukazatele protiřečí, je na místě vytvořit jejich odůvodněné preferenční pořadí a podle něj nakonec projekt hodnotit. [17]

7.2.12 Rozhodnutí o přijatelnosti projektu

Posledním krokem při vytváření analýzy užiteků a nákladů se stává rozhodnutí o přijetí či nepřijetí projektu. Toto rozhodnutí vyplývá z námi vypočtených ukazatelů, které dokážeme interpretovat. Jsou-li tedy tyto hodnoty dostatečně vysoké, je možné považovat projekt za smysluplný. Při rozhodování a přijatelnosti projektu je nasnadě ještě jedna otázka, a to, zda jsme jako investoři schopni projekt realizovat. Na tuto otázku odpovídají nejenom jednotliví ukazatelé, ale také ostatní informace a aspekty, které jsou s projektem spojeny (Studie proveditelnosti, Business plan, aj.) [17]

7.3 Ukazatele ekonomické efektivnosti

Jak již bylo výše zmíněno, mezi základní ukazatele patří čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) a index rentability (IR). Nelze ale opomenout ukazatel doby návratnosti (PB), který je sice doplňkový, ale neméně důležitý. Všechny tyto ukazatele nám pomáhají určovat ekonomickou efektivnost projektu, která je vyžadována jako jedna ze součástí studie proveditelnosti. V následujícím textu budou vysvětleny a popsány jednotlivé ukazatele včetně jejich výpočtu.

Ještě předtím, je ale nutné neopomenout, že při výpočtu každého ukazatele musí být uvažováno s časovou hodnotou peněz, která je zastoupena diskontní sazbou.

7.3.1 Diskontní sazba

Definice diskontní sazby je v každé literatuře stejná. Diskontní sazba tedy vyjadřuje nejlepší možný výnos v porovnání s alternativní investice, kterého bychom chtěli minimálně dosáhnout. Diskontní sazba slouží k převodu budoucí hodnoty peněžních toků na jejich současnou hodnotu a stává se tedy jednou ze vstupních hodnot při výpočtu ukazatelů ekonomické efektivnosti. [7]

7.3.2 Doba návratnosti

Ukazatel doby návratnosti je, jak již bylo zmíněno výše, doplňkový a je jedním z mála z kritériálních ukazatelů, který ne zcela respektuje časovou hodnotu peněz. Proto je nutné veškeré peněžní toky diskontovat. Obecně lze říci, že je to doba, *za kterou se kumulované prognózované peněžní toky vyrovnají počáteční investici*, jako uvádí [7]. Po diskontování nám vzniká z prosté doby návratnosti diskontovaná doba návratnosti.

Prostá doba návratnosti – je používána pouze v případě, kdy projekt vykazuje konstantní peněžní toky.

$$PB = \frac{IC}{CF} \quad (1)$$

IC investiční náklady

CF diskontované peněžní toky ^[8]

Ne vždy se však s tímto jevem, kdy projekt předpokládá konstantní peněžní toky, setkáme. Proto je používáno načítání neboli kumulování peněžních toků až do výše hodnoty investičních nákladů. Poté vzorec pro výpočet doby návratnosti vypadá následovně:

$$PB = (k - 1) \frac{\sum_{n=1}^k CF_n - IC}{CF_k} \quad (2)$$

k počet let horní hranice intervalu

CF_n... peněžní toky v jednotlivých letech ^[8]

V obou těchto případech jsou uvažovány již diskontované peněžní toky.

Výsledek výpočtu tohoto ukazatele je následně porovnáván s dobou životnosti projektu.

Při vyhodnocování mohou nastat dvě následující varianty.

[7]

$PB \leq \text{doba životnosti}$	projekt je přijatelný
$PB > \text{doba životnosti}$	projekt není přijatelný

Při interpretaci této tabulky, je zřejmé, že pro určení ekonomické efektivnosti projektu je zapotřebí, aby doba návratnosti investice byla nižší jak doba životnosti projektu. Použití pouze tohoto ukazatele by však nebylo dostačující, a to z toho důvodu, že po diskontování sice bere v úvahu časovou hodnotu peněz, ale již nezohledňuje peněžní toky po době návratnosti. Proto je tento ukazatel pouze doplňkový.

7.3.3 Čistá současná hodnota (*Net Present Value, NPV*)

Pro stanovení ekonomické efektivnosti projektu je jedním z hlavních kritériálních ukazatelů čistá současná hodnota. Tento ukazatel je prezentován jako „*přírůstek zdrojů vyvolaný investováním*“ [1] a díky němu můžeme hodnotit plánovaný projekt z hlediska jeho celého životního cyklu. Jak již bylo výše řečeno, tento ukazatel by měl, stejně jako další, respektovat časovou hodnotu peněz. Toho je dosaženo diskontováním jednotlivých peněžních toků. Výpočet čisté současné hodnoty je proveden podle následujícího vzorce:

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (3)$$

CF_i ... peněžní toky plynoucí z investice i-tém roce

r diskontní sazba

n délka hodnoceného období

i počet let od 0 do n [8]

Plánovaný projekt lze pomocí ukazatele čisté současné hodnoty považovat za přijatelný, pokud je NPV vyšší nebo rovna nule.

$NPV \geq 0$	projekt je přijatelný
$NPV < 0$	projekt není přijatelný

Použití tohoto ukazatele je možné využít nejenom pro zjišťování ekonomické efektivnosti projektu, ale také pro srovnávání více projektů mezi sebou. [7]

7.3.4 Vnitřní výnosové procento (*Internal Rate of return, IRR*)

Dalším v řadě kritériálních ukazatelů ekonomické efektivity je ukazatel vnitřního výnosového procenta. Je definován jako „procentuální výnosnost projektu za celé hodnocené období.“ [8] Pro důkladnější vysvětlení a také pro pochopení následujícího vzorce, je to taková výše diskontní sazby, při které bude čistá současná hodnota rovna nule.

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} = 0 \quad (4)$$

Všechny veličiny z tohoto vzorce byly již vysvětleny, nyní je tedy na řadě výpočet samotného vnitřního výnosového procenta. Ten probíhá pomocí tzv. interpolačního vzorce a následujících kroků:

- odhad takové diskontní sazby, při které vyjde NPV kladné,
- odhad takové diskontní sazby, při které vyjde NPV záporné,
- dosazení hodnot těchto výpočtů do interpolačního vzorce pro výpočet IRR.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_+}{|NPV_+| + |NPV_-|} (r_2 - r_1) \quad (5)$$

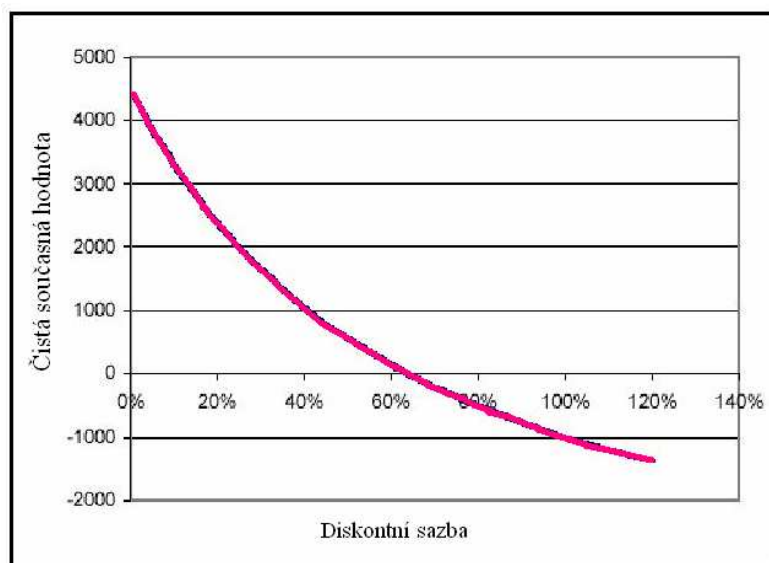
r_1 odhadovaná nízká diskontní sazba

r_2 odhadovaná vysoká diskontní sazba

NPV_+ kladná čistá současná hodnota, která vznikne při použití nízké diskontní sazby

NPV_- záporná čistá současná hodnota, která vznikne při použití vysoké diskontní sazby [8]

Z tohoto výpočtu je zřejmé, že existuje závislost mezi výší diskontní sazby a čistou současnou hodnotou, což je znázorněno v následujícím obrázku.



Obrázek 2 – Průběh NPV v závislosti na diskontní sazbě

Vyhodnocování tohoto ukazatele je tedy jednoduché. Jestliže je vnitřní výnosové procento vyšší nebo rovno předpokládané diskontní sazbě, tak je projekt přijatelný.

$IRR \geq r$	projekt je přijatelný
$IRR < r$	projekt není přijatelný

[7]

7.3.5 Index rentability (Profitability Index, IR)

Posledním z nejdůležitějších ukazatelů ekonomické efektivity je index rentability, pomocí kterého zjišťujeme „kolik čistého diskontovaného přínosu připadá na jednu investovanou korunu“ [8]. Tento ukazatel je používán nejen pro určení efektivity vložených investičních nákladů, ale také jako kritérium pro porovnávání projektů různých investičních variant. Výpočet indexu rentability je následující.

$$IR = \frac{NPV}{IC} = \frac{\left(\sum_{i=0}^n CF_i \right)}{-\sum_{i=0}^x CF_i} \quad (6)$$

NPV ... čistá současná hodnota
 IC investiční náklady
 CF_i peněžní toky v jednotlivých letech
 n počet let hodnoceného období
 x počet let výstavby ^[8]

Jak je možné vidět, tento ukazatel má určitou spojitost s ukazatelem čisté současné hodnoty. Podle odborné publikace, Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, autora Ivana Součka je vztah těchto veličin definován následovně:

$$\begin{array}{lll} NPV = 0 & \Rightarrow & IR = 1 \\ NPV > 0 & \Rightarrow & IR > 1 \\ NPV < 0 & \Rightarrow & IR < 1 \end{array}$$

Z tohoto poté vyplývá, že *projekt by měl být přijat k realizaci pouze v případě, že jeho index rentability vyšší než 1*, jak je uvedeno ve zdroji [9]. Při vyšším indexu rentability se stává projekt ekonomicky efektivnějším.

8 APLIKACE „eCBA“

Hlavním impulsem vzniku této aplikace bylo ujednotit zdůvodňování a vyhodnocování investičních projektů, které mají podané žádosti o poskytnutí finančních prostředků z ROP Jihovýchod v programovém období 2007 - 2013. Slouží tedy jako nástroj pro jednotné hodnocení projektů, financovaných z veřejných zdrojů, jejichž charakter je především veřejný.

Podle Metodického pokynu č. 08/2008EX, vydaném Regionální radou regionu soudržnosti Jihovýchod, je od roku 2008 vyžadováno, aby výstupy z aplikace eCBA byly přikládány k projektové žádosti, čímž již není nutné vytvářet studii proveditelnosti jako takovou. Výstupy této aplikace plně nahrazují studii proveditelnosti a analýzu užitků a nákladů (CBA).

8.1 Výhody aplikace eCBA

Jednou z hlavních výhod této aplikace je jednoduché a pohodlné vyhodnocování připravovaných investičních záměrů, či porovnávání výhodnosti možných variant. Jednoduchost a snadná orientace v aplikaci je dána především následujícími aspekty:

- Možnost volitelného nastavení vstupních parametrů,
- předvyplněné koeficienty a proměnné.
- logický a komplexním postupem finančního a ekonomického hodnocení,
- tiskový výstup z programu do .pdf,
- orientační slovní interpretace získaných výsledků.

Za pomoci této aplikace není již nutné, aby žadatelé o prostředky ze strukturálních fondů disponovali hlubokými znalostmi z oblasti ekonomie či finanční matematiky.

Další výhodou aplikace eCBA je její kompatibilita nastavení, díky které je možné hodnotit projekty nejenom malého rozsahu, ale také rozsáhlé investiční záměry. Aplikaci dále umožňuje její využití jak u projektů veřejného charakteru, tak také u projektů soukromých.

[12]

8.2 Metodika eCBA

Předkladatelé projektů, kteří chtějí vyhodnotit svůj projekt z finančního i ekonomického hlediska a zjistit, zda mají nárok na podporu z prostředků ROP, jsou aplikací vedeni krok za krokem ke správnému vytvoření projektové žádosti o podporu. Programové prostředí aplikace je tvořeno jednotlivými záložkami, které vyzývají uživatele k vyplnění veškerých náležitostí.

V úvodu se setkáváme se základními údaji, kde je úkolem uživatele definovat parametry projektu, operační program a také časové rozmezí realizace projektu. Ne méně důležitou částí jsou základní informace o žadateli, a to převážně z důvodu výpočtu jeho finančního zdraví. V následujícím kroku uvádí žadatel důvody realizace projektu, včetně výčtu a popisu konkurence, což plně nahrazuje kapitolu studie proveditelnosti, ve které je zpracovávána analýza trhu, odhad poptávky a marketingový mix.

Důležitou částí je určení, zda a jakým způsobem realizace projektu ovlivňuje tržní prostředí. Na tomto základě musí žadatel vyvodit, jestli projekt zakládá veřejnou podporu či nikoli. V případě že projekt veřejnou podporu zakládá, je poté nutné určit, zda realizovaný projekt bude, nebo nebude generovat příjmy. Důležitosti existence této části je fakt, že z hlediska veřejné podpory je aplikací určována maximální míra podpory poskytovaná žadatelům.

Důležitým úkolem žadatele je zodpovědné vyplnění následujících formulářů, pomocí kterých bude uživateli vypočítáno finanční CF projektu. V těchto záložkách jsou zadávány všechny příjmy a výdaje v realizační fázi projektu, poté je vyžadováno po uživateli určení všech příjmů a výdajů ve fázi provozní. Nesmíme zapomenout na možné financování projektu pomocí úvěrů a podpory, což je požadováno v dalším kroku včetně konkrétní specifikace takového financování. V případě, že se uživateli podaří bez menších problémů dojít až k tomuto kroku, následuje již méně složitá část.

Na základě korektního vyplnění předchozích částí, je žadatel doveden až k samotnému hodnocení projektu z finančního hlediska. Zde jsou znázorněny veškeré finanční toky, které s projektem souvisejí, a to jak s fází investiční, tak také s provozní fází. Nejdůležitější informace, které jsou uživateli v této části zobrazeny, jsou výsledky

hodnocení ekonomické efektivnosti včetně požadované dotace. Na základě předem vyplněných částí, je aplikací automaticky vypočítáno, pomocí hodnotících ukazatelů, a stanoveno, zda vzniká předkládanému projektu nárok na podporu, či nikoli. V případě, že nastane situace, kdy projekt nemá nárok na dotaci, je tento fakt zobrazen varovným komentářem a aplikací je doporučeno snížení objemu žádosti o podporu projektu.

Po předchozím nejdůležitějším kroku následují již části, ve kterých je uživatel povinen uvést veškeré socio-ekonomické dopady projektu na cílové skupiny, jejich převedení na hotovostní toky a následné vyhodnocení. Stejně tak tomu je i v dříve zpracovávané analýze užitků a nákladů. Množství a velikost těchto dopadů má zásadní vliv na hodnocení ekonomické efektivnosti veřejných projektů.

Mezi poslední kroky, ke kterým je uživatel veden, je identifikace rizik, která mohou realizaci projektu ohrozit. U jednotlivých rizik je uživatel povinen uvést jejich vážnost, pravděpodobnost vzniku a kroky, kterými se bude riziku předcházet.

V závěru této aplikace je uživateli umožněno načtení fotodokumentace, vztahující se k projektu a poté následuje je možnost vytvoření výstupů aplikace v tištěné formě. Cílovým krokem se stává samotná finalizace projektu, na základě je projekt odevzdáván příslušné implementační agentuře ROP a dále již není možné jej upravovat. [13]

9 PŘÍPADOVÁ STUDIE

Pro praktickou část této diplomové práce byl vybrán projekt rozvoje a modernizace firmy AZ, nacházející se v regionu soudržnosti Jihozápad. Pro tento projekt bude zpracována studie proveditelnosti, na které se budu snažit demonstrovat získání dotace za stejných finančních podmínek, ale v jiném regionu soudržnosti, tedy Jihovýchodu.

Informace k diplomové práci byly poskytnuty s podmínkou, že jméno žadatele a sídlo firmy nebudou v této práci zveřejňovány. Z tohoto důvodu bylo jméno pro žadatele stanoveno jako „Jan Novák“ a jako místo sídla firmy je dále zmiňováno pouze region soudržnosti Jihozápad.

9.1 Úvodní informace

9.1.1 Základní informace

Tabulka 2 - Základní informace

Název projektu	Rozvoj a modernizace firmy AZ – II. etapa
Zadavatel (investor)	Jan Novák
Lokalizace	Region soudržnosti Jihozápad
Zahájení projektu	01/02/2011
Ukončení projektu	31/12/2011
Hodnota investice	4 524 000 Kč

9.1.2 Účel studie proveditelnosti

Studie proveditelnosti byla zpracována za účelem detailního popisu projektu Rozvoj a modernizace firmy AZ – II. etapa a ověření realizovatelnosti a dlouhodobé udržitelnosti tohoto projektu po stránce ekonomické a personální. Zmíněný projekt navazuje na projekt, jehož hlavním předmětem byl nákup nemovitosti, která má být nyní rekonstruována.

9.1.3 Základní informace o žadateli

Jméno:	Jan Novák
Sídlo:	Region soudržnosti Jihozápad
Právní forma:	Fyzická osoba
IČO:	123456
DIČ:	CZ123456

Jak již bylo výše zmíněno, podklady pro zpracování této diplomové práce byly poskytnuty s podmínkou, že jméno žadatele, jméno a sídlo firmy nebudou zveřejňovány. Za tímto účelem bylo jméno žadatele pozměněno na Jan Novák a název firmy na AZ.

Zadavatel projektu – Jan Novák je majitelem firmy, která se zabývá převážně výrobou a prodejem kuchyňského nábytku. Hlavní strategie podnikání této firmy je založena na těchto činnostech:

- výroba a prodej kuchyňského nábytku,
- výroba kancelářského nábytku,
- výroba šatních skříní a předsíňových stěn,
- výroba ložnic a dětských postelí.

Plánem této firmy do budoucna je propojení souvisejících aktivit, v rámci kterých bude zákazníkovi nabízen vyrobený kuchyňský nábytek ve finální podobě včetně spotřebičů a to přímo ve vlastní prodejně.

9.2 Popis podstaty projektu

V počátku zpracovávání studie proveditelnosti byla provedena analýza výchozí situace, od které bylo očekáváno, že odhalí podstatné problémy a překážky v dalším rozvoji firmy AZ. Snahou také bylo tyto problémy konkrétně pojmenovat a díky tomu formulovat cíle a cílové skupiny, kterým by mohl projekt přinést užitek.

9.2.1 *Výchozí situace firmy AZ*

Firma, jejímž majitelem je pan Jan Novák funguje na trhu již od roku 1999 a zabývá se především výrobou a prodejem kuchyňského nábytku. Do jejího portfolia také patří výroba vybavení barů a obchodů, kancelářského nábytku, vestavěných skříní ale také dětského a koupelnového nábytku. Produkce firmy je směřována na zakázky konečného odběratele.

Firma AZ klade velký důraz na výběr kvalitních zaměstnanců. Tím je omezena vysoká fluktuace pracovníků a zaručena jejich vysoká odbornost. Firma také věnuje velkou pozornost výchově absolventů odborných škol.

Po čtyřech letech podnikání v tomto oboru se firma rozhodla otevřít vlastní kuchyňské studio. Díky tomuto kroku je firma schopna předvádět své výrobky potenciálním odběratelům.

V současné době je výrobní kapacita firmy sice naplněna s několikaměsíčním předstihem, ale stále a častěji dochází k odchodu zákazníků ke konkurenci. Tento jev nastává z důvodu nedostatečné výrobní a technické kapacity firmy, která nedokáže uspokojit požadavek krátkých dodacích termínů, které zákazníci požadují. Současné prostory a technická dispozice objektu jsou velmi omezené a nedovolují umístění dalšího pracoviště vybaveného formátovací pilou. Tyto stísněné podmínky vylučují použití nejnovějších technologií, které by výrobu nejenom zrychlily, ale také zefektivnily a zkvalitnily.

9.2.2 *Situace firmy AZ v dotčeném území*

Sídlem firmy je město, nacházející se v regionu soudržnosti Jihozápad. Na tomto území se rozvíjí především průmysl a v menší části také zemědělství. Dnes patří mezi rozhodující odvětví hlavně průmysl strojírenský, oděvní a stavebnictví. Zemědělská výroba, která ale stále více ustupuje průmyslu, je zaměřena na pěstování obilovin a chov skotu. Tomu také nasvědčuje velký počet opuštěných a chátrajících zemědělských objektů, které by se, jako v případě firmy AZ, mohly stát areálem pro budoucí výrobní firmy a podniky.

I přes existenci několika významných zaměstnavatelů patří mikroregion, v němž se firma AZ nachází, mezi ty, které vykazují jednu z nejvyšších měr nezaměstnanosti.

Firma je lokalizována na území, které se nachází ve výhodné vzdálenosti od rakousko-českých hranic, což skýtá nové možnosti v orientaci na nové, rakouské zákazníky.

9.2.3 Zaměření a cíle projektu

Projekt je zaměřen na rozvoj technologických a výrobních kapacit firmy AZ, dosažení vyššího obrátu a dlouhodobé konkurenceschopnosti. Cílem projektu je tyto zájmy firmy propojit s potřebami regionu, který patří mezi strukturálně postižené oblasti. Mezi specifické cíle projektu patří následující:

- rozšíření výrobních a skladovacích kapacit,
- zlepšení technologické zařízení,
- zlepšení technické zázemí,
- zvýšení obrátu firmy minimálně o 15-20%,
- rozšíření počtu odběratelů minimálně o 20%,
- zvýšení efektivity výroby,
- vytvoření minimálně jednoho pracovního místa
- vytvoření podmínek pro získání certifikace ISO
- vytvoření podmínek pro dlouhodobý rozvoj kvality lidských zdrojů.

9.2.4 Cílové skupiny projektu

Při hodnocení projektu je důležité posuzovat, jakých cílových skupin se realizace projektu dotýká. Jinak řečeno, na jaké cílové skupiny je projekt zaměřen. Mezi cílové skupiny patří:

- majitel firmy,
- stávající zaměstnanci firmy,
- pracovníci přijatí na základě realizace projektu,
- odběratelé,
- dodavatelé.

V případě realizace projektu se předpokládá, že budou mít výše vytyčené cíle pozitivní dopad na všechny cílové skupiny.

9.2.4.1 Majitel firmy

Jelikož se jedná o projekt, jehož předmětem realizace je rekonstrukce nevyužívaného objektu, díky které dojde k rozšíření výrobních i skladovacích kapacit, hlavní dopad bude na majitele firmy. Na základě této realizace firma AZ předpokládá, že dojde ke zvýšení obrátu, zvýšení počtu odběratelů a tím zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

9.2.4.2 Stávající zaměstnanci

Současné výrobní, pracovní a hygienické podmínky jsou z kapacitního hlediska nedostačující. Firma AZ proto počítá, že s realizací projektu budou tyto prostory pro zaměstnance rozšířeny. Tím dojde také ke zvýšení bezpečnosti při vykonávané práci. Avšak největším dopadem projektu na zaměstnance bude růst jejich mezd, díky předpokládanému zvyšování obrátu firmy.

9.2.4.3 Odběratelé

Realizace projektu bude mít pozitivní dopad i na samotné odběratele. Zákazníkům firmy AZ bude zajištěna nejenom vyšší kvalita poskytovaných služeb, ale také budou uspokojeni v souvislosti s rozšířením nabízeného sortimentu. Díky projektu budou také zkráceny dodací lhůty, jejichž doba trvání v minulosti znamenala výraznou nevýhodu firmy v konkurenčním prostředí.

9.2.4.4 Dodavatelé

Na základě rozšíření výrobních kapacit, následované zvýšením obrátu firmy AZ dojde také ke zvýšení poptávky po dodávaných materiálech a komponentech. Jelikož je v současnosti mezi dodavateli velká konkurence, zvýšení poptávky ze strany firmy AZ bude následně stimulovat produkci dodavatelů těchto komponentů. Tento dopad je brán jako nepřímý.

9.3 Etapy realizace projektu

Rozdělení projektu do jednotlivých etap je v první řadě důležité z hlediska úspěšnosti projektu. Hlavním důvodem je jeho větší přehlednost a také usnadnění jeho hodnocení. V této případové studii, kdy se jedná o tzv. druhou etapu projektu, nalezneme pouze etapu investiční a na ní navazující etapu provozní. Důvodem proč zde není zastoupena fáze předinvestiční je, že zmíněný projekt časově i věcně navazuje na projekt, jehož stěžejním předmětem byl nákup nemovitosti. Ta má být v této II. etapě rekonstruována. Z tohoto důvodu je nutné konstatovat, že předinvestiční fáze byla uskutečněna již v první etapě tohoto projektu.

9.3.1 Předinvestiční fáze

Předmětem přípravné fáze bylo především zajištění nezbytných vstupních podmínek pro vlastní realizaci projektu a ověření proveditelnosti celého záměru. Přípravná fáze se skládala z následujících aktivit:

- Podepsání smlouvy o koupi nemovitosti,
- zpracování stavebního projektu a získání stavebního povolení,
- získání bankovního úvěru,
- příprava projektu a zpracování studie proveditelnosti.

9.3.2 Investiční fáze

Fáze realizace projektu bude započata podle stanoveného harmonogramu, tedy na začátku měsíce února roku 2011. Finanční majetek potřebný k realizaci investiční fáze a celého projektu bude zajištěn formou bankovního úvěru, který byl již žadateli poskytnut. Dalšími finančními zdroji budou vlastní zdroje žadatele.

Investiční fáze se skládá z následujících aktivit:

- Rekonstrukce nakoupené nemovitosti,
- nákup druhé formátovací pily,
- nákup a instalace kamerového systému,

- nákup počítačového zařízení a speciálního softwaru,
- přijetí nového pracovníka.

9.3.3 Provozní fáze

Provoz v nově zrekonstruovaném objektu bude moci začít po úspěšné kolaudaci. Díky této rekonstrukci a modernizaci budou vytvořeny veškeré technické podmínky pro následný rozvoj výroby. Na základě realizace projektu dojde k vytvoření jednoho nového pracovního místa, a tím se odstraní prostoje zaměstnanců. V návaznosti na nově umístěnou technologii dojde k postupnému zvyšování produktivity práce zaměstnanců, a tím i ke zvyšování obrátu firmy. Do roku 2016 se předpokládá 100% využití technologického zařízení a s tím související předpoklad zvýšení produktivity práce zaměstnanců.

Pro dosažení těchto předpokladů se bude však firma muset zaměřit nejen na výrobu, ale také na aktivity, které budou zajišťovat udržitelnost výsledků projektu. Mezi tyto aktivity patří především intenzivní rozvoj marketingových aktivit, mezi které bude patřit častější účast na oborových výstavách a veletrzích. Dalšími aktivitami budou rozšiřování okruhu odběratelů, získání certifikace ISO a v neposlední řadě rozvoj lidských zdrojů ve firmě formou dalšího profesního vzdělávání pracovníků.

9.4 Analýza trhu a marketingová koncepce

Cílem této analýzy bylo zjištění současného stavu a pozice firmy AZ na trhu. Dalšími důležitými informacemi, které plynou z této analýzy, jsou údaje o konkurenčním prostředí, na jehož území se bude projekt realizovat, možnost posílení pozice firmy na trhu a schopnost udržení její konkurenceschopnosti.

9.4.1 Analýza trhu

Území, na němž se firma AZ nachází lze, pro účely této práce, specifikovat pouze do takové podrobnosti, že se jedná o oblast skládající se z několika okresů. Ta odpovídá okruhu, do něhož spadá většina současných odběratelů.

Jako podklady pro analýzu trhu mi byly firmou AZ poskytnuty její interní analýzy konkurence. Ve výše vymezeném konkurenčním prostředí firma AZ prováděla průzkumy firem, které mají stejný nebo podobný výrobní program, ve kterých zkoumala především cenu produktů a dodací lhůty. Mezi vedlejší sledované údaje patřil nabízený sortiment výrobků firem a jejich další nabízené služby. Při porovnávání s konkurenčními firmami byla jednotlivá kritéria ohodnocena body 1-5.

Z důvodu citlivých údajů nejenom o firmě AZ, ale také o konkurenčních firmách, které si nepřály být jmenovány, byla zvolena následující metodika pro zveřejnění analýzy trhu:

- Analýza konkurence byla provedena v 15 firmách, které tvoří nejbližší konkurenční prostředí.
- Byl popsán a vyhodnocen stav v každé ze zkoumaných kategorií u firmy AZ a tento stav byl označen číslem 3.
- Pro možnost srovnání v kategoriích cenová nabídka a dodací lhůty byla vybrána jedna kuchyňská linka vybavená všemi běžnými elektrospotřebiči. Cena tohoto kompletu a dodací lhůty byly u firmy AZ také označeny číslem 3.
- Následně proběhlo hodnocení zjištěných informací ostatních firem.
- U firem, kde bylo zjištěno, že sledovaný stav je horší (v případě ceny dražší) než u firmy AZ, dostala sledovaná firma známku nižší než 3. V opačném případě, kdy byl sledovaný stav lepší než u firmy AZ, dostala firma známku vyšší než 3.

Výsledky z hodnocení konkurenčních firem byly shrnuty do následující tabulky:

Tabulka 3 - Hodnocení konkurenčních firem

Firma	Cena	Dodací lhůta	Sortiment výrobků	Další služby
AZ	3	3	3	3
č. 1	3	4	2	1
č. 2	2	3	3	3
č. 3	4	4	1	1
č. 4	2	2	4	3
č. 5	3	4	2	3
č. 6	3	4	2	2
č. 7	2	4	3	4
č. 8	3	3	4	2
č. 9	4	3	2	1
č. 10	4	4	5	4
č. 11	3	4	1	2
č. 12	4	3	3	3
č. 13	3	2	2	2
č. 14	2	3	4	3
č. 15	2	5	3	4
Průměr	2,94	3,44	2,75	2,56

Z hodnot uvedených tabulce a díky firemním interním záznamům o konkurenci je patrné, že ve většině kategoriích, které firma sledovala, se firma AZ pohybuje nad průměrem svého konkurenčního prostředí. Jediná podprůměrná hodnota je vykazována v kategorii dodací lhůty. Tato hodnota vypovídá o faktu, že firma nedisponuje dostatečnými výrobními, technickými a skladovacími kapacitami.

Informace o konkurenci si firma AZ nezjišťovala pouze na českém trhu, ale také na trhu rakouském. Díky několika zakázkám realizovaným na tomto zahraničním trhu došla k závěrům, že ceny srovnatelných výrobků jsou na příhraničním území Rakouska téměř dvojnásobné. Z tohoto důvodu by se blízkost rakouských hranic, kvalita a cena výrobků prodávaných firmou AZ mohly stát významnou konkurenční výhodou.

9.4.2 Odhad poptávky

Firma AZ, která již na trhu působí, má takové zkušenosti, že poptávka po jejích službách je výrazně vyšší než jakou dokáže uspokojit. Tato situace je nyní pro firmu nepříznivá, protože musí některé zákazníky z kapacitních důvodů odmítnout, což může do budoucna některé zákazníky odrazovat a obecně tento jev poškozuje jméno firmy. Nyní je tento nepříznivý jev řešen důrazem na kvalitu provedení svých zakázek. Z dlouhodobého pohledu však tento jev představuje riziko konkurenceschopnosti a udržitelnosti firmy. Firma AZ chce realizací tohoto projektu v budoucnu zvýšit množství realizovaných zakázek minimálně o 30% a při tomto zvýšení si zachovat dosavadní kvalitu prováděných prací. Dále firma počítá s přílivem zákazníků nejenom v rámci Jihozápadu, ale také z blízkého zahraničí a za pomoci výstavních akcí předpokládá získání zákazníků i z jiných částí České republiky.

9.4.3 SWOT analýza

Pro důkladnější náhled do prostředí firmy AZ a stanovení vnitřních a vnějších vlivů na ni působících byla zpracována SWOT analýza. Data do této analýzy byla čerpána z výsledků analýzy trhu a z důkladného rozboru situace firmy. Díky této analýze je v jednotlivých bodech shrnut potenciál firmy i rizika, kterým musí čelit. Celá analýza těchto silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je zpracována v následující tabulce.

Tabulka 4 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• kvalifikovaní zaměstnanci• kvalita výrobků• vybudované kuchyňské studio v centru města• vysoká poptávka po výrobcích• dobré reference• široký výrobní program	<ul style="list-style-type: none">• rezervy v efektivitě výroby• omezené skladovací a výrobní kapacity• nucené časové prostoje zaměstnanců při výrobě• nedostatečný marketing

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • zájem zahraničních zákazníků • poptávka převyšující nad nabídkou • možnosti rozšíření trhu na celé území České republiky • možnost dotace na rozvoj výroby a investice do lidských zdrojů • kvalitně zpracovaný marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence • neuskutečnění realizace tohoto projektu

9.4.4 Marketingová strategie

Marketingovou strategii se bude snažit podnik stanovit takovou, aby dokázal pružně reagovat na všechny aspekty, které podnikání přináší. V první řadě se bude snažit snížit náklady na minimální mez ovšem za podmínky, že snížení těchto nákladů nevyvolá zhoršení kvality výrobků. Jinak řečeno je nutné, aby docházelo k co největší efektivitě, čili co nejvyšší kvalitě při co nejnižších nákladech. Nicméně tato strategie, která má za úkol dosáhnout co nejnižších nákladů, se spíše doporučuje drobným podnikatelům, proto se v případě firmy AZ nebude jednat o nejdůležitější strategii.

Další ze základních marketingových strategií, podle kterých se bude firma řídit, je strategie úzkého zaměření. Jedná se o strategii, kdy se firma zaměřuje na předem přesně vymezené a specifické služby, které mohou zaručit stabilní pozici firmy na trhu. Nicméně na tuto strategii se firma také nebude prioritně zaměřovat, jelikož od soukromých investorů bude vyžadována především komplexnost služeb, nikoliv zaměření na vymezené specifické služby.

Poslední ze známých marketingových strategií je strategie diferenciací. Jedná se o strategii, která dokáže danou firmu diferencovat, neboli odlišit od ostatních konkurenčních firem, které se nacházejí ve stejném tržním prostředí. Možnosti, jak se firma AZ může od ostatních firem odlišit jsou různé. Může se jednat především o zajímavý design, vysokou kvalitu, využití nových směrů v oboru, na který je firma AZ zaměřena, nebo tím také může být nabízení specifických služeb, které ostatní konkurenční firmy nenabízejí. Je patrné, že právě tato marketingová strategie je nejvíce

vhodná pro firmu AZ, a to z důvodu, že je nejhodnější z hlediska oboru služeb, které firma zajišťuje a z hlediska velikosti této firmy. Tato firma shledává tuto strategii také jako nejvíce odpovídající potřebám dlouhodobé udržitelnosti projektu.

9.4.5 Marketingový mix

Marketingový mix, též nazývaný 4P, představuje další z interních analýz, díky které dokážeme určit hodnotit nejenom vnitřní prostředí firmy, ale také nabízené produkty, jejich ceny, místa prodeje a způsob distribuce. Dalšími informacemi, které lze z této analýzy vyčíst, jsou například možné aktivity, kterými se budou oslovovat zákazníci a činnosti, jakými se bude propagovat nabízený produkt. Při sestavování marketingového mixu pro firmu AZ jsem čerpala z podkladů, které mi firma poskytla.

9.4.5.1 Produkt

Postupem času, kdy firma AZ působí na trhu, se jí nabízený sortiment pomalu měnil a vyvíjel. V začátcích firma vyráběla pouze jednotlivé prvky a bytové doplňky, jako například poličky, skříně, apod. V dnešní době má již firma AZ bohaté zkušenosti a disponuje lepšími technickými a technologickými kapacitami i kvalifikovaným personálem a dokáže vyrábět komplexnější produkty. Tím nejlepším příkladem je kompletní kuchyňská linka, která je dodávána včetně spotřebičů. Takto vyrobená kuchyňská linka je pro zákazníky tou vrcholnou nabídkou firmy AZ. Veškeré spotřebiče, které linka na přání zákazníka obsahuje, jsou dodávány osvědčenými subdodavateli.

I když výroba kuchyňských linek tvoří největší část prodávaného sortimentu, firma AZ se snaží svůj výrobní program rozšiřovat o další komplety. Takto široký sortiment je důležitý hlavně z důvodu stále se měnící poptávky, se kterou zákazníci přicházejí. V dnešní době je dalším hlavním portfoliem firmy:

- vybavení a zařízení kanceláří nábytkem
- nábytek ložnic a dětských pokojů
- šatny a šatní skříně včetně doplňků
- nábytkové vybavení barů a restauračních prostorů
- nábytkové vybavení jednacích místností a salonků.

Jelikož většina zakázek je tvořena „na míru“ zákazníkům, dalším produktem, či spíše službou, který firma nabízí je zpracování grafického návrhu a navrhnutí vlastního designu.

9.4.5.2 Cena

Jak již bylo výše řečeno, produkty, které firma AZ prodává, jsou ve většině případů zakázky šité na míru, podle přání zákazníka. Z tohoto důvodu není snadné určit cenu jednoho takového produktu, protože všechny se liší minimálně kvalitou použitého materiálu, cenou příslušenství a doplňků.

Pro stanovení jednotkové ceny výrobku mi bylo doporučeno rozdělení ocenění práce a materiálu. Cena použitého materiálu, doplňků a komponentů je pevně stanovena, poté pouze záleží na odebraném množství. Cena práce byla stanovena jako jedna hodina práce jednoho zaměstnance ve výrobě, ke které jsou připočítány veškeré režijní náklady. Takto stanovená cena činí 320,- Kč. Současně je známý čas, který je potřebný na výrobu jedné kuchyňské linky, ten je při nynějších podmínkách pět dnů a obsahuje všechny nucené prostoje. S realizací tohoto investičního záměru je budou nucené prostoje zkracovat, a tím dojde k vyšší efektivitě výroby.

Z analýzy konkurenčního prostředí (viz. tabulka 3) je patrné, že cena produktů firmy AZ v porovnání s ostatními firmami, je mírně nižší. To nasvědčuje dobrému potenciálu rozvoje firmy.

9.4.5.3 Propagace

Z hlediska vlastní propagace má firma AZ v dnešní době rezervy. Vzhledem k výrobním podmínkám je firma nucena své marketingové aktivity tlumit, nebo alespoň nerozvíjet.

Jedním z hlavních nástrojů, který přispěl k propagaci, je nově otevřené kuchyňské studio v centru města. Tam si mohou zákazníci prohlédnout již zhotovené výstavní produkty.

Dalším nástrojem, pomocí kterého může firma AZ oslovovat potencionální zákazníky, jsou internetové stránky. Zde si může zákazník prohlédnout nejenom nabízené produkty,

ale také již zhotovené referenční zakázky. Nalezne zde také důležité informace o firmě. Z toho plyne, že poslední možností, jak oslovit budoucího zákazníka je prostřednictvím spokojených zákazníků, kteří tvoří tyto reference. Toto je však nástroj, kterým lze poptávající ovlivňovat pouze nepřímo.

V případě, že se bude tento projekt realizovat, bude firma v budoucnu své propagační možnosti rozšiřovat. Zaměří se především na propagační katalogy, a to nejenom v tištěné, ale také v elektronické verzi. Dále se firma bude zúčastňovat prodejních výstav v České republice a také v zahraničí. Další možností, jak představit zákazníkům své portfolio vidí firma v předváděcích akcích, které se budou konat v obchodním místě firmy.

9.4.5.4 Distribuce

Hlavní distribuční cestou, jak poskytnout nabízené produkty svým zákazníkům, se stává v případě firmy AZ její kuchyňské studio. Jsou to obchodní prostory, které jsou umístěny v centru města. Slouží především k jednání se zákazníkem, ale také jsou zde vystaveny ukázky výrobního programu, které mohou sloužit jako inspirace pro nakupující. V tomto kuchyňském studiu dochází k plnění představ zákazníka.

Takovéto umístění výstavní prodejny, v centru města, je z hlediska distribuce výrobků firmy velmi výhodné. Je navštěvováno řadou návštěvníků, a to nejen domácích, ale také zahraničních, což představuje skryté potencionální zákazníky.

9.5 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Vybudování dobrého managementu projektu je důležité hlavně pro efektivní řízení průběhu projektu. Spočívá nejenom v organizačním zabezpečení projektu, ale také ve stanovení týmu, který povede celý projekt k úspěšné realizaci. Hlavní náplní tohoto týmu je zajištění administrativních, věcných a finančních aktivit v rámci projektu.

Z pohledu projektového řízení je vhodné management projektu stanovit pro každou ze tří fází:

- přípravnou fázi,
- realizační fázi,
- provozní fázi.

9.5.1 Projektový tým

Na realizaci tohoto projektu se bude podílet nejenom celé zázemí firmy, ale také odborní poradci. Veškeré činnosti, které v jednotlivých fázích nastanou, budou řízeny ze zázemí kuchyňského studia firmy AZ. V prostorech vymezených pro tyto manažerské aktivity budou probíhat porady jednotlivých zástupců. Schůzky užšího vedení budou uskutečňovány přímo v kanceláři majitele firmy.

Jelikož se jedná o projekt stavební povahy, bude v realizační fázi všem zúčastněným osobám nařízeno dodržování bezpečnostních předpisů. Z důvodu citlivých údajů zde nejsou uváděna jména zúčastněných.

Manažer projektu:

- aktuálně zastávaná funkce majitel firmy
- vzdělání střední s maturitou
- jazykové znalosti němčina (komunikační úroveň)
ruština (základní úroveň)
- odborná praxe truhlář (3 roky)
spolumajitel, majitel firmy (8 let)

Asistent manažera:

- aktuálně zastávaná funkce obchodní manažer
- vzdělání střední s maturitou
- jazykové znalosti němčina (komunikační úroveň)
ruština (základní úroveň)
- odborná praxe mistr (8 let)
stavbyvedoucí (3 roky)
obchodní zástupce (4 roky)
obchodní manager (3 roky)

Výrobní mistr:

- aktuálně zastávaná funkce mistr výroby
- vzdělání střední s maturitou
- jazykové znalosti němčina (komunikační úroveň)
- odborná praxe truhlář (4 roky)
 mistr výroby (7 let)

Účetní:

- aktuálně zastávaná funkce majitelka účetní firmy
- vzdělání vysokoškolské
- jazykové znalosti němčina (základní úroveň)
- odborná praxe vedoucí (14 let)
 majitelka (3 roky)

Projektový a ekonomický poradce:

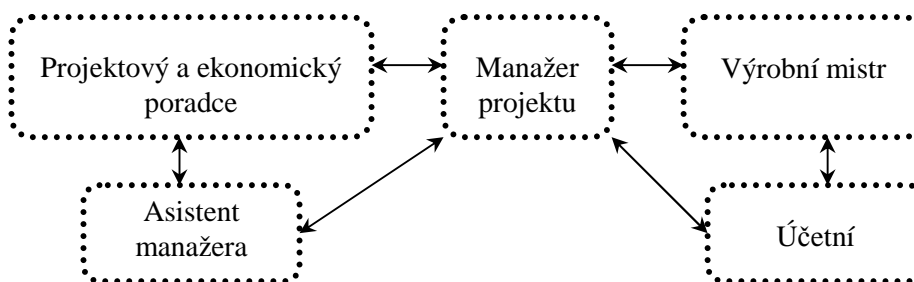
- aktuálně zastávaná funkce vedoucí kanceláře projektového poradenství
- vzdělání střední s maturitou
- jazykové znalosti němčina (komunikační úroveň)
 ruština (základní úroveň)
- odborná praxe administrativní pracovník (1 rok)
 fotolaborant (4 roky)
 vedoucí projektového řízení (7 let)

Tabulka 5 - Stručný přehled ostatních zaměstnanců

Profese	Vzdělání	Počet let praxe
Dělník	SOU nábytkářské	20
Dělník	SOU nábytkářské	8
Dělník	Střední průmyslová škola	8
Dělník	SOU zámečnické	3
Dělník	SOU nábytkářské	0 (absolvent)

9.5.2 Přípravná fáze

Jak již bylo řečeno, v této druhé etapě projektu se přípravná fáze neuskutečnila. Z důvodu, že tato etapa časově navazuje na etapu první, přípravná fáze byla uskutečněna v ní. Pro lepší představu o managementu projektu uvádím také tuto fázi. Jednotlivé povinnosti a pravomoci v přípravné fázi projektu, které budou vykonávat členové celého týmu, byly stanoveny níže. Organizační schéma bude mít následující podobu:



Obrázek 3 – Organizační schéma přípravné fáze

Manažer projektu

- formulace projektu po stránce obsahové
- vytvoření časového plánu realizace projektu
- vytvoření plánu managementu v realizační fázi
- konzultace projektu s poradcí
- konzultace s bankovními domy o poskytnutí

Asistent manažera

- konzultace s odborníky v oboru evropských dotací
- věcné korektury textových částí
- zajištění znaleckého posudku kupované nemovitosti

Výrobní mistr

- sestavení technické a technologické části projektu
- sestavení rozpočtu projektu – technologické části

Účetní

- návrh rozpočtu projektu
- zpracování podkladů pro finanční kapitoly studie proveditelnosti

Projektový a ekonomický poradce

- vytvoření věcných kapitol studie proveditelnosti
- vytvoření finančních kapitol
- formální kompletace projektu

9.5.3 Realizační fáze

V této fázi projektu firma AZ neplánuje větší změny ve složení týmu. Jediná výrazná změna, která nastane, se bude týkat nově vymezených rolí jednotlivých členů týmu.

Hlavní činností v této fázi realizace bude rekonstrukce nevyužívaného objektu a nákup technického zařízení (formátovací pily). Je nutné podotknout, že na tyto dodávky se vztahuje zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Manažer projektu

- koordinace projektových činností a harmonogramu projektu
- věcné řízení aktivit projektu
- zajištění publicity projektu

Asistent manažera

- organizace a řízení výběrových řízení na dodavatele služeb
- rozhodování při případných změnách v projektu
- kontrola smluv s dodavateli
- kontrola průběhu projektu

Výrobní mistr

- odborný dohled při instalování technických a technologických prvků projektu
- asistence manažerovi při odborných pracích

Účetní

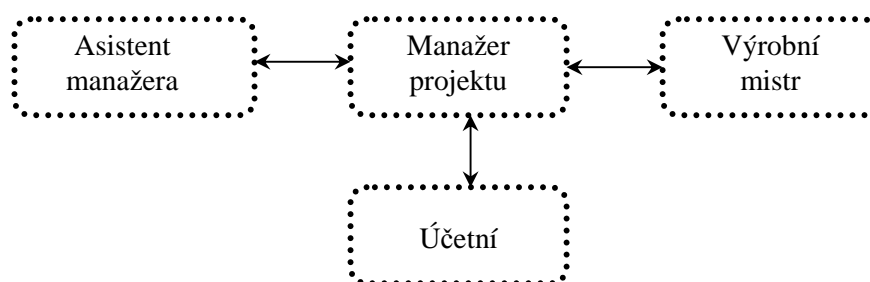
- sledování čerpání rozpočtu
- kontrola účetních dokladů
- vedení účetnictví

Projektový a ekonomický poradce

- komunikace s řídicím orgánem
- řízení projektu po stránce administrativní a věcné

9.5.4 Provozní fáze

Z důvodu, že se jedná o fázi projektu, která z časového hlediska trvá nejdéle, je nutné stanovit složení, role a pravomoci tohoto pracovního týmu co nejefektivněji. Předpokládá se, že hlavní členové budou stejní jako ve fázi realizační. Jediná změna, ke které dojde, bude ukončení činnosti odborného poradce. Organizační schéma bude mít následující podobu:



Obrázek 4– Organizační schéma provozní fáze

Manažer projektu

- zajištění životaschopnosti projektu z finančního hlediska
- zajištění dostatečné propagace výsledků projektu

Asistent manažera

- zajištění odbytu poskytovaných služeb
- rozvoj marketingu
- vyřizování reklamací

Výrobní mistr

- dohled nad technickou a technologickou stránkou projektu
- zajištění kvality poskytovaných služeb
- zajištění dodávek surovin pro výrobu

Účetní

- kontrola účetních dokladů
- vedení účetnictví

9.6 Technické a technologické řešení projektu

Pro potřebný rozvoj firmy AZ bude zapotřebí zrekonstruování nevyužívaného objektu. Hlavním důvodem této rekonstrukce je zajištění potřebných prostor pro výrobu a skladování. Aby bylo dosaženo vyšší produkce a tím mohl podnik uspokojit přání veškerých potencionálních zákazníků, bude muset být zakoupena nová formátovací pila, která bude umístěna právě v těchto nově zrekonstruovaných prostorech. Dalšími činnostmi, které tvoří náplň tohoto projektu, bude nákup a instalace kamerového systému a počítačového vybavení včetně jeho softwaru.

9.6.1 *Rekonstrukce nemovitosti*

Hlavní aktivitou tohoto projektu je rekonstrukce objektu bývalého kravína, jehož dva pavilony sloužily k mléčné výrobě. Na základě schválené projektové dokumentace a vydaného stavebního povolení bude započata rekonstrukce objektu. První pavilon kravína bude přeměněn na truhlárnu a druhý pavilon bude po rekonstrukci sloužit jako sklad. Zároveň s touto úpravou budou provedeny změny stávající chodby, která bude sloužit jako spojení mezi výrobnou a zázemím k truhlárně. K zázemí truhlárny budou patřit především kanceláře, sociální zařízení, sklady, kotelna, denní místnost apod. Stavební úpravy budou obsahovat:

- vybourání hrazení,
- vybourání podlah,
- vybourání části příček,
- vybourání oken, části rozvodů vodovodu.

Při rekonstrukci budou provedeny nové konstrukce podlah, stěn, omítek, výplní otvorů, rozvodů vodovodu, kanalizace, topení a další úpravy související s rekonstrukcí. Nově bude provedeno napojení na stávající splaškovou kanalizaci do kanalizační šachty. Pro příjezd bude sloužit stávající vjezd do areálu.

9.6.2 *Nákup formátovací pily*

Druhou aktivitou projektu je nákup nejmodernějšího typu formátovací pily, jejíž předpokládaná cena činí 600 000,- Kč. Díky pořízení této pily bude zefektivněna výroba a firmě bude umožněno přijímat větší objem specializovaných zakázek, které se současnou technologií firma nemůže realizovat. Nákup pily bude představovat potřebu vzniku nového pracovního místa na její obsluhu. Po dobu rekonstrukce objektu, bude tato pila uložena ve stávajících prostorech firmy a po dokončení všech prací dojde k přesunu nové i staré pily do nových zrekonstruovaných prostor.

9.6.3 Nákup a instalace kamerového systému

Nákupem tohoto kamerového systému bude rozšířeno již stávající zabezpečovací zařízení, které slouží k zabezpečení budovy. Kamerový systém bude nainstalován jak pro snímání venkovních prostor, tak pro snímání některých prostor uvnitř objektu.

9.6.4 Nákup počítačového vybavení a speciálního softwaru

Další aktivitou tohoto projektu je nákup počítače se softwarem. Tento počítač bude umístěn v kuchyňském studiu v Kaplici, kde bude sloužit k projektování zakázek. Hlavním důvodem tohoto investičního rozhodnutí je umožnění přímé účasti zákazníka při tvorbě jeho poptávané zakázky. Zákazník tak bude moci ovlivňovat její funkční vybavení, velikost a design. Díky tomu bude mít ihned k dispozici vizuální podobu a získá lepší představu o své zakázce. Tímto krokem bude zajištěna vyšší spokojenost zákazníků.

9.7 Dopad projektu na životní prostředí

Z celkového náhledu na dopad projektu na životní prostředí se dá stanovit, že tento dopad bude kladný. Rekonstrukcí nevyužívaného a chátrajícího objektu bude v první řadě zlepšen jeho stav a v řadě druhé dojde také ke zlepšení okolního životního prostředí. Bude také uskutečněna důležitá rekonstrukce kanalizace, jejíž stav v současné době ohrožuje spodní vody.

9.8 Zajištění dlouhodobého majetku

Realizací tohoto projektu bude v investiční etapě pořízen dlouhodobý majetek, díky kterému dojde nejenom ke zvýšení efektivity výroby a hlavně ke zvýšení obrátu firmy.

Způsob pořízení majetku se bude řídit podle závazných pravidel ROP Jihovýchod. Ta ukládají příjemci podpory povinnost zajistit realizaci projektu podle smluv uzavřených s dodavatelem, který byl vybrán na základě zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Firma předpokládá, že formou veřejné zakázky budou pořízeny následující položky projektu:

- rekonstrukce objektu,
- nákup technického vybavení (formátovací pila),
- počítač včetně softwaru.

Přehled investičních a neinvestičních výdajů, které je nutné vynaložit na realizaci projektu, je uveden v následujících dvou tabulkách:

Tabulka 6 - Přehled investičních výdajů

Investiční výdaje	Celkové náklady (v Kč bez DPH)
Rekonstrukce objektu	3 516 000,-
Formátovací pila	600 000,-
PC včetně softwaru	235 000,-
Kamerový systém	50 000,-
Studie proveditelnosti	84 000,-
Konzultační služby	20 000,-
Dozor technický a stavební	19 000,-
Celkem	4 524 000,-

Všechny výše uvedené výdaje se podle platných pokynů pro získávání dotací řadí mezi výdaje způsobilé.

Tabulka 7- Přehled neinvestičních výdajů

Neinvestiční výdaje	Celkové náklady (v Kč bez DPH)
Výdaje na publicitu	15 000,-
Výběrové řízení	14 000,-
Ostatní neuznatelné výdaje	829 000,-
Celkem	858 000,-

Pro lepší proniknutí do problematiky jednotlivých položek investice bude dále rozepsáno, jakým způsobem se došlo k jejich cenám, popřípadě z jakých dílčích položek se výdaje skládají.

9.8.1 Rekonstrukce objektu

Potřebnou opravu nevyužívaného objektu zajistí stavební firma vybraná na základě výběrového řízení. Rekonstrukci tvoří následující položky:

Tabulka 8 -Výdaje na rekonstrukci

Stavební práce	1 412 500,-
Vstupní dveře	15 000,-
Venkovní a vnitřní vrata	80 000,-
Elektroinstalace	499 500,-
Topení, voda, rozvod vzduchu	480 000,-
Speciální betonové podlahy	594 000,-
Stropní podhledy	278 000,-
Zateplení stropů	117 000,-
Vnitřní dveře	40 000,-
Rekonstrukce celkem	3 516 000,-

9.8.2 Dozor technický a stavební

Činnost technického a stavebního dozoru bude zajištěna kvalifikovanými pracovníky tohoto oboru. Ocenění aktivit těchto odborníků bylo provedeno na základě Výkonového a honorářového řádu.

9.8.3 Výdaje na publicitu

Podle pravidel publicity, která vycházejí z nařízení Evropské komise, je každý příjemce dotace z evropských fondů povinen na vlastní náklady zajistit zveřejnění přijetí dotace. Z tohoto důvodu bude firma AZ publicitu o přijetí podpory zajišťovat formou dvou informačních tabulí. Investice na pořízení jedné této tabulky činí 7 500 Kč. Tyto výdaje se řadí mezi neinvestiční.

9.8.4 Výdaje na výběrová řízení

Jelikož pořizovaný dlouhodobý majetek bude firma zajišťovat formou výběrových řízení, je důležité tyto náklady také zohlednit. Ocenění bylo provedeno na základě odborného odhadu.

9.8.5 Ostatní nezpůsobilé výdaje

Tyto nezpůsobilé výdaje jsou tvořeny daní z přidané hodnoty, a to z toho důvodu, že firma AZ je plátcem DPH. Podle Příručky pro žadatele a příjemce, která nabyla platnost v roce 2010, je u plátců DPH tato částka zahrnuta do nezpůsobilých výdajů. V případě firmy AZ se jedná o 858 000 Kč.

9.9 Řízení pracovního kapitálu

Z důvodu, že se jedná o firmu, která se zabývá výrobou a prodejem kuchyňských linek a jiného nábytku, je nutné, aby bylo zajištěno dostatečné množství potřebného pracovního kapitálu. Realizací tohoto projektu dojde také ke zvětšení výrobních prostor a zároveň bude také potřeba zajistit větší skladovací prostory. Oběžný majetek, který bude potřeba zajistit je tvořen:

- výrobním materiálem,
- montážním materiálem.

9.9.1 Výrobní materiál

Výrobní materiál zahrnuje především dřevo a lamino. Tento materiál bude skladován v nově vzniklých prostorech zrekonstruované nemovitosti. Aby nedošlo k případnému odcizení, bude v tomto areálu elektronické zabezpečovací zařízení.

Množství potřebného materiálu bude regulováno podle aktuálního stavu zakázek tak, aby nedošlo k situaci, kdy nebude potřebný materiál na skladě a tím k prodloužení dodací lhůty.

Tento oběžný majetek bude pořizován na základě objednávek od tuzemských dodavatelů, s nimiž má firma AZ již dlouholeté zkušenosti.

Po realizaci tohoto projektu budou skladovací prostory dostačující, proto nebude potřeba vyčleňovat další finanční prostředky.

9.9.2 Montážní materiál

Mezi montážní materiál patří hlavně kování a umělohmotné doplňky. Variabilita produktů, které jsou vyráběny především na zakázku, je natolik široká, že není možné určit množství potřebného montážního materiálu. Z tohoto důvodu nelze materiál skladovat ve velkém množství. Zajištění tohoto materiálu bude zabezpečeno dodávkami od tuzemských výrobců přímo k dané objednávce zákazníka.

Současné prostory, které se nabízejí v kuchyňském studiu firmy, jsou pro menší množství montážního materiálu dostačující.

9.10 Finanční plán a analýza projektu

Finanční plán projektu byl zpracován dle platných pokynů pro žadatele ROP Jihovýchod, které ukládají povinnost zpracování studie proveditelnosti a analýzy užitků a nákladů pomocí aplikace ECBA. Výstupy, které tvoří nejenom finanční plán a analýzu projektu jsou součástí příloh této diplomové práce.

Finanční plán pro firmu AZ je vypracován na jednoetapový projekt, jehož výchozí stav je datován k 1.2.2011. Doba hodnocení projektu byla, z důvodu obtížnosti odhadu všech proměnných, stanovena na 10 let. Finanční plán projektu je rozdělen na fázi investiční a provozní. Doby trvání těchto fází jsou uvedeny níže.

Tabulka 9 - Harmonogram fází

Fáze	Zahájení	Ukončení	Doba trvání
Investiční fáze	1.2.2011	31.12.2011	11 měsíců
Provozní fáze	1.1.2012	31.12.2020	10 let

Jelikož se jedná o firmu zabývající se truhlářskou výrobou, jejíž hlavním cílem je vytvářet zisky, finanční plán proto bude, z důvodu přehlednosti, rozepsán podle následujícího postupu:

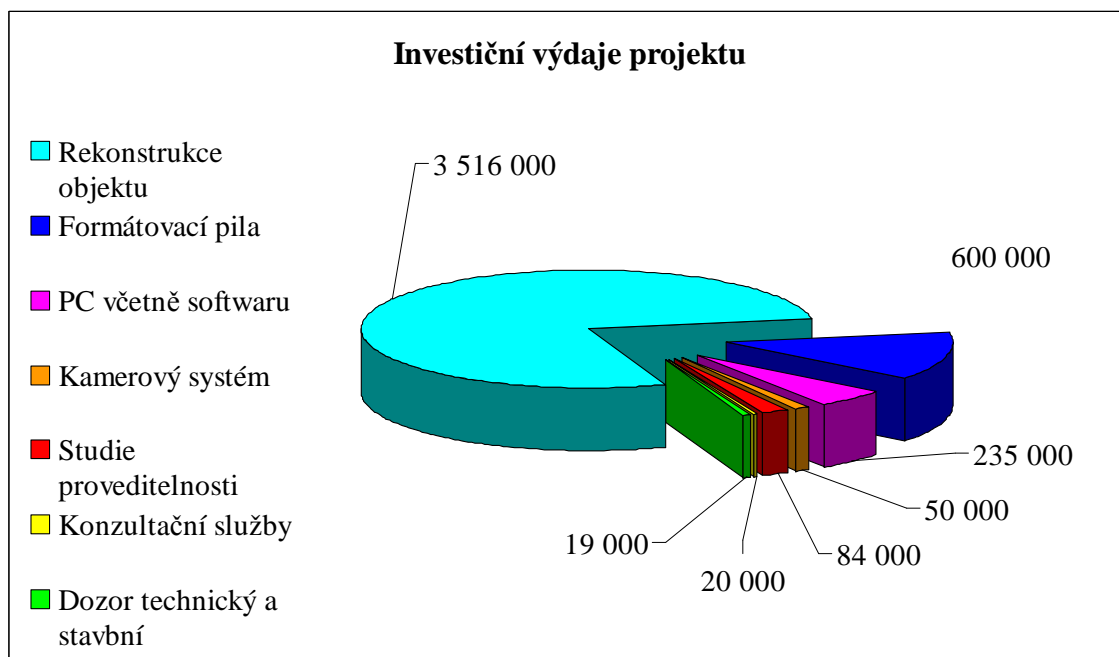
- Přehled výdajů v investiční fázi,
- přehled výdajů v provozní fázi,
- přehled příjmů v provozní fázi,
- zdroje financování investičních výdajů,
- plán průběhu cash flow v hodnoceném období.

9.10.1 Přehled výdajů v investiční fázi

Přehled investičních výdajů byl dopodrobna rozepsán již v kapitole 1.9 Zajištění dlouhodobého majetku. Z tohoto důvodu zde uvádím pouze tabulku a graf, který přehledně znázorňuje strukturu a výši jednotlivých investičních výdajů. Neinvestiční výdaje tohoto projektu jsou poté uvedeny v tabulce pod grafem.

Tabulka 10 - Přehled investičních výdajů v investiční fázi

Investiční výdaje	Celkové náklady (v Kč bez DPH)
Rekonstrukce objektu	3 516 000,-
Formátovací pila	600 000,-
PC včetně softwaru	235 000,-
Kamerový systém	50 000,-
Studie proveditelnosti	84 000,-
Konzultační služby	20 000,-
Dozor technický a stavební	19 000,-
Celkem	4 524 000,-



Obrázek 5– Graf složení investičních výdajů

Tabulka 11 - Přehled neinvestičních výdajů v investiční fázi

Neinvestiční výdaje	Celkové náklady (v Kč bez DPH)
Výdaje na publicitu	15 000,-
Výběrové řízení	14 000,-
Ostatní neuznatelné výdaje	829 000,-
Celkem	858 000,-

9.10.2 Přehled výdajů v provozní fázi

Díky úspěšné realizaci tohoto projektu bude 1.1.2012 zahájena provozní fáze, díky které bude znovu obnovena činnost firmy v nově zrekonstruovaných prostorách. Přehled jednotlivých provozních výdajů pro první rok provozu po rekonstrukci je uveden v následující tabulce.

Tabulka 12 - Přehled výdajů v provozních fázích

Výdaj	Kč (2012)	Kč (2013)	Kč (2014)	Kč (2015)	Kč (2016)
Mzdové výdaje	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997
Leasing	247 000	0	0	0	0
Pojistné a jiné poplatky	68 300	72 000	72 000	72 000	72 000
Náklady na energie	62 800	77 000	77 000	77 000	77 000
Materiál	6 570 000	7 000 000	7 400 000	8 100 000	8 100 000
Doprava materiálu	14 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Subdodávky	400 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Telefony	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Reklama, inzerce	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
Drobné opravy a údržba	71 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Pohonné hmoty	115 000	125 000	125 000	125 000	125 000
Celkem	8 984 097	9 289 997	9 689 997	10 389 997	10 389 997

Růst výdajů na materiál je způsoben rozšířením výrobní i skladovací kapacity firmy AZ, která vznikne díky realizaci tohoto projektu. Touto rekonstrukcí a rozšířením dojde také k vytvoření jednoho pracovního místa. Výdaje na nového pracovníka jsou započítány již od prvního roku provozu. Průměrná hrubá mzda pracovníků činí 9 958 Kč. Ostatní položky provozních výdajů zůstávají víceméně stejné. U všech se po prvním roce provozu předpokládá mírné navýšení, to je však způsobeno přirozeným zvýšením obrátu firmy AZ. V dalších letech jsou tyto částky konstantní.

9.10.3 Přehled příjmů v provozní fázi

Hlavním cílem tohoto projektu byl rozvoj technologických a výrobních kapacit firmy AZ a tím dosažení vyššího obrátu. Jelikož se firma AZ zabývá převážně zakázkovou výrobou kuchyní a jiného nábytku, je skoro nemožné stanovit jednotkovou cenu jedné kuchyňské linky. Největší cenový rozdíl kuchyní je způsoben druhem a kvalitou použitého materiálu, cenou příslušenství a doplňků. Z tohoto důvodu byly tržby z produkce firmy následovně rozděleny:

- tržby za vykonanou práci,
- tržba za prodaný materiál,
- výnosy z rozdílu DPH.

Tabulka 13 - Přehled příjmů v provozních fázích

	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za vykonanou práci	4 062 720	4 265 738	4 479 119	4 703 334	4 710 400
Tržby z prodaného materiálu	5 949 956	6 247 282	6 559 784	6 888 152	6 898 500
Rozdíl DPH	339 998	356 988	374 845	393 609	394 200
Příjmy celkem	10 352 674	10 870 007	11 413 748	11 985 095	12 003 100

Tržby za vykonanou práci obsahují oceněnou jednu hodinu práce jednoho zaměstnance ve výrobě vč. režijních nákladů, která činí 320 Kč. Ta je vynásobena počtem pracovních hodin všech zaměstnanců v roce. Počet pracovních dní je stanoven konstantně na 230 dní, počet pracovních hodin v jednom dni činí 8 hod. a počet pracovníků, kteří se podílejí na výrobě je 8. Je zde také uvažováno s nutnými technickými prostoji, které se díky rekonstrukci budou postupně snižovat. V roce 2016 se předpokládá s úplným odstraněním prostojů a tím se stoprocentním využitím výrobních kapacit.

Tržby z prodeje materiálu obsahují veškerý materiál, výrobní i montážní, popřípadě také elektrospotřebiče, který je potřeba ke zhotovení dané zakázky. Tento materiál je prodáván s průměrnou 5% marží.

9.10.4 Zdroje financování investičních výdajů

Podle platných postupů systému vyplácení finančních podpor ze strukturálních fondů je nutné ze strany žadatele, aby pro první rok realizace projektu měl zajištěn potřebný finanční majetek pro investiční fázi.

Z výstupů aplikace eCBA jednoznačně vyplývá, že hodnota zisku z realizace projektu přesahuje přiměřenou míru a z tohoto důvodu nemá žadatel nárok na požadovanou podporu.

Z důvodu, že výše zisku firmy AZ je takto vysoká a již od počátku provozní fáze dostačující, předpokládá proto firma financování investiční fáze prostřednictvím bankovního úvěru a dále za pomoci vlastních zdrojů, kterými disponuje. Firma má přislíbeno u bankovního domu poskytnutí úvěru ve výši 5 378 800 Kč s úrokovou sazbou 5,5% a dobou splatnosti 9 let.

Jelikož je výše vlastních zdrojů firmy dostačující pro financování první poloviny roku, 2011, bude bankovní úvěr čerpán až od sedmého měsíce tohoto roku. S tím bude spojena také výše první splátka, která jako ostatní, bude ve formě konstantní anuity. Podrobné informace o úvěrovém financování jsou zobrazeny v tabulce níže.

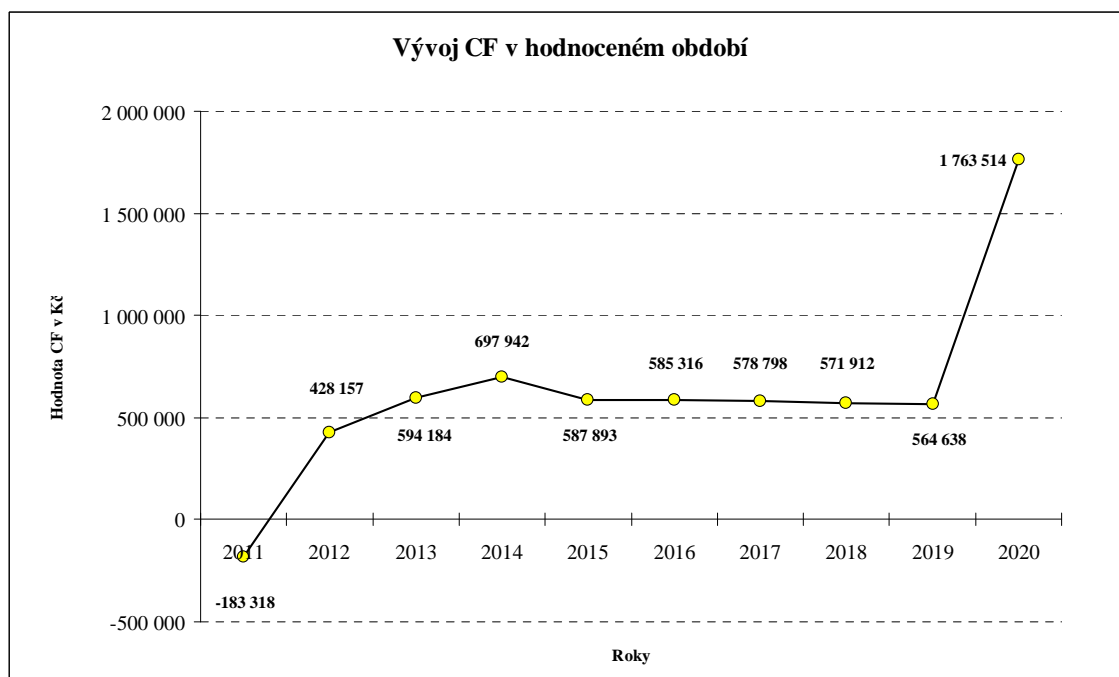
Tabulka 14 - Informace o úvěrovém financování

Název úvěru	Objem úvěru (v Kč)	Typ úvěru	Úroková sazba (%)	Měsíc přijetí	Rok přijetí	Doba splatnosti (v letech)
Podnikatelský úvěr	5 378 800	konstantní anuita	5,5	7	2011	9

9.10.5 Plán průběhu cash flow v hodnoceném období

Přehled finančního cash flow projektu vyjádřený v tabulce vychází z výstupů aplikace eCBA, která je přílohou této práce. Veškeré částky jsou podloženy a vysvětleny v předchozích kapitolách.

Zbytková hodnota investice byla také vypočítána programem eCBA a její výše vyjadřuje hodnotu uvažované investice v posledním roce hodnoceného období.



Obrázek 6– Graf průběhu cash flow

Tabulka 15 - Cash flow projektu v jednotlivých letech

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Investiční výdaje	4 524 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zbytková hodnota investice										826 200
Neinvestiční výdaje	858 800	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy z produkce		10 352 674	10 870 007	11 413 748	11 985 095	12 003 100	12 003 100	12 003 100	12 003 100	12 003 100
Provozní výdaje		8 984 097	9 289 997	9 689 997	10 389 997	10 389 997	10 389 997	10 389 997	10 389 997	10 389 997
Příjem úvěru	5 378 800	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Splátky úroků	145 247	270 761	243 218	214 120	183 382	150 909	116 605	80 366	42 082	6 015
Splátky jistin	234 281	488 295	515 838	544 936	575 674	608 147	642 451	678 690	716 974	373 513
Daň z příjmu	-200 210	181 364	226 770	266 753	248 149	268 731	275 249	282 135	289 409	296 261
Cash flow	-183 318	428 157	594 184	697 942	587 893	585 316	578 798	571 912	564 638	1 763 514
Diskontované CF	-183 318	407 769	538 942	602 909	483 661	458 610	431 908	406 447	382 169	1 136 777

9.11 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Hlavním úkolem celé studie proveditelnosti je vyhodnotit projekt po stránce ekonomické a finanční. Nástrojem pro takové vyhodnocení projektu firmy AZ byla aplikace ECBA. Prostřednictvím tohoto programu byly podrobně definovány a následně vyčísleny všechny příjmy a výdaje, které tvoří náplň projektu, a to jak ve fázi investiční, tak také ve fázi provozní. Takto hodnocené období je stanoveno na 10 let.

Na základě těchto vyčíslených příjmů a výdajů vypracovává aplikace ECBA finanční a ekonomické vyhodnocení projektu. Základními a nejdůležitějšími ukazateli, ze kterých dokážeme projekt posuzovat, jsou:

- čistá současná hodnota (NPV)
- vnitřní výnosové procento (IRR)
- doba návratnosti

9.11.1 Čistá současná hodnota

Ukazatel čisté současné hodnoty je jedním z kritériálních ukazatelů, na základě kterého posuzujeme velikost čistého výnosu, který vyplývá z realizace projektu, vyjádřeného v současných peněžních jednotkách. Na základě hodnoty tohoto ukazatele, zda je vyšší jak nula nebo není, posuzujeme přijatelnost projektu. Při tomto výpočtu je respektován faktor času za pomoci diskontování.

V případě hodnocené firmy AZ je hodnota tohoto ukazatele znázorněna níže. Z hlediska, že hodnota je vyšší než nula, můžeme proto říci, že na základě tohoto ukazatele je realizace projektu přijatelná.

Čistá současná hodnota (NPV)	6 227 675 Kč
------------------------------	--------------

9.11.2 Index rentability

Tento ukazatel se sice řadí mezi doplňkové, ale z důvodu, že poskytuje investorovi informace o efektivitě vynaložených nákladů, je používán velmi často. Jeho hodnota

je vyjádřena jako podíl čisté současné hodnoty projektu na investičních výdajích. Udává tedy procento ziskovosti investice. Z hlediska přijatelnosti projektu musí být jeho hodnota vyšší než 0.

Z pohledu předkládaného projektu činí hodnota tohoto 115,7%, což naznačuje, že projekt z pohledu efektivity může být realizován.

Index rentability (IR)	115,7%
------------------------	--------

9.11.3 Vnitřní výnosové procento

Druhým z kritériálních ukazatelů je vnitřní výnosové procento, které udává procentuální výnosnost projektu za celé hodnocené období. V případě posuzované firmy AZ tedy vyjadřuje procentuální podíl hodnoceného projektu, který vydělá. Na základě tohoto ukazatele můžeme říci, že projekt je dostatečně výnosný, míra této výnosnosti přesahuje daný rámec, ve kterém by měla firma AZ nárok na podporu.

Vnitřní výnosové procento (IRR)	25,3 %
---------------------------------	--------

9.11.4 Doba návratnosti

Posledním ukazatelů, na základě kterých posuzujeme přijatelnost projektu je doba návratnosti. Jedná se o ukazatel, který jako jeden mála nerespektuje časovou hodnotu peněz. Avšak v případě tohoto projektu, jehož hodnocení bylo uskutečněno za pomoci aplikace ECBA, je tento ukazatel ve výstupech již diskontován. Jeho hodnota udává počet let, za které se předpovídané peněžní toky vyrovnají investici. V posuzovaném projektu firmy AZ tato doba činí 5 let.

Doba návratnosti	5 let
------------------	-------

9.12 Socio-ekonomické dopady projektu

Důležitým bodem studie proveditelnosti je také výčet a finanční ohodnocení socio-ekonomických dopadů projektu. Jelikož předmětem posuzování je firma AZ, která realizací tohoto projektu bude rozšiřovat své vlastní kapacity. Jediným finančně ocenitelným dopadem projektu je vytvoření jednoho pracovního místa. Tento dopad je oceněn částkou 200 tis. Kč, která tvoří množství peněz, které by musel stát vyplatit za právě jednoho nezaměstnaného občana.

Za neocenitelné, ale pozitivní dopady projektu můžeme považovat:

- zvýšení bezpečnosti zaměstnanců při práci
- zvýšení kvality výrobků, rozšíření sortimentu a zkrácení dodacích lhůt pro odběratele
- zvýšení poptávky po dílčích komponentech dodavatelů

9.13 Analýza rizik

Analýza rizik je chápána jako činnost, kdy jsou vyjádřeny veškeré hrozby, které mohou realizaci projektu nějakým způsobem negativně ovlivnit. U takto definovaných rizik dále určujeme závažnost vzniku tohoto problému a míru pravděpodobnosti, s jakou by k jednotlivým rizikům mohlo dojít. Všechna rizika související s tímto projektem jsou jako výstup z aplikace ECBA součástí přílohy. Níže budou uvedena pouze ta rizika, která by měla na projekt největší dopad.

Tabulka 16 - Přehled rizik projektu

Druh rizika	Závažnost	Pravděpodobnost	Význam	Eliminace
nedostatečná koordinace stavebních prací	velmi významné	běžně možné	vážné	Kvalitně zpracovaná smlouva se stavební firmou, ve které budou, mimo jiné, kladeny požadavky na dodržování BOZP. Riziko bude také eliminováno kontrolami technického dozoru.
nedodržení termínu výstavby	významné	pravděpodobné	vážné	Vzhledem k tomu, že se jedná o rekonstrukci, může dojít k neočekávatelným a neodhadnutelným problémům. Toto riziko je omezeno vymezením dostatečné časové rezervy v harmonogramu.
nedostatečná poptávka	velmi významné	běžně možné	vážné	Provedení ekonomických analýz a využití expertních odhadů před započítáním projektu. Riziko poptávky je také snižováno ze strany investora, který se jej naučil eliminovat flexibilitou nabídky.
překročení stavebních nákladů	velmi významné	běžně možné	vážné	Smluvní ošetření finančního stropu dodávky stavby ze strany investora.

9.13.1 Citlivostní analýza

Pro testování citlivosti projektu jsem si vybrala, dle mého názoru, nejrizikovější vstupní veličinu, kterou jsou u většiny projektů tržby z produkce. Postupovala jsem tak, že u každé položky tržeb v jednotlivých letech jsem snížila hodnotu o 1%. Výsledkem toto byla změna kritérií pro hodnocení efektivnosti projektu následující:

Tabulka 17 - Přehled ekonomických ukazatelů, citlivostní analýza

	Stávající stav	Snížení tržeb o 1%
NPV [Kč]	6 227 675	5 374 516
IR [%]	115,7	99,85
IRR [%]	25,3	22,69

Je patrné, že projekt reaguje velmi citlivě na změnu hodnoty tržeb. Z výsledků vyplývá, že pokud by tržby klesly o 1%, tak čistá současná hodnota klesne o 853 159 Kč, což činí 13,7%.

9.14 Harmonogram projektu

Časový plán realizovaného projektu obsahuje posloupnost všech činností, které budou uskutečněny v jednotlivých fázích projektu. V následujícím obrázku č. 7 jsou tyto fáze přehledně rozděleny na přípravnou, investiční a provozní. Jak již bylo v této práci zmíněno, přípravná fáze se v této druhé etapě projektu neuskutečnila. Považuji ale za důležité, z hlediska přehlednosti, tuto fázi v harmonogramu zobrazit.

Fáze projektu	2010				2011				2012			
	Přípravná fáze				Investiční fáze				Provozní fáze			
Činnosti projektu	I. čtvr t.	II. čtvr t.	III. čtvr t.	IV. čtvr t.	I. čtv rt.	II. čtv rt.	III. čtvr t.	IV. čtvr t.	I. čtvr t.	I. čtvr t.	III. čtvr t.	IV. čtvr t.
Podepsání smlouvy o koupi nemovitosti		↔										
Zpracování projektu a získání stavebního povolení	↔		↔									
Získání bankovního úvěru		↔	↔									
Příprava projektu a zpracování SP			↔									
Koupě objektu				↔								
Rekonstrukce nemovitosti					↔	↔						
Nákup formátovací pily						↔	↔					
Nákup a instalace kamerového systému						↔	↔					
Nákup PC včetně speciálního softwaru						↔	↔					
Příjem nového pracovníka								↔				
Vyúčtování projektu								↔				
Intenzivní rozvoj marketingových aktivit									↔			
Rozšiřování okruhu odběratelů									↔			
Získání certifikace ISO									↔			
Rozvoj lidských zdrojů ve firmě									↔			

Obrázek 7– Harmonogram projektu

9.15 Zhodnocení projektu

Předkládaný projekt, který se zabývá rozvojem truhlářské firmy AZ má pomoci firmě ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Tím že dojde k rozvoje této firmy vzniknou i určité užitky pro veřejný sektor, jedná se např.o vytvoření jednoho pracovního místa. firma potřebuje nové prostory, které vzniknou rekonstrukcí stávajícího objektu. S realizací projektu nejsou předpokládány žádné výrazné dopady na životní prostředí. Na základě vyhodnocení finančních plánů za pomoci aplikace eCBA bylo dosaženo závěru, že firmě AZ nevzniká nárok na požadovanou dotaci. Z pohledu rizik je zapotřebí hlídat především riziko poptávky a předejít především riziku navýšení investičních výdajů. Z citlivostní analýzy vyplývá, že právě riziko poptávky může mít na úspěšnost projektu zásadní vliv.

Při hodnocení všech aspektů projektu je možné projekt realizovat, avšak financovat za pomoci podnikatelského úvěru a vlastních zdrojů.

10 ANALÝZA NÁROKU NA DOTACI

Vznik této kapitoly byl podmíněn skutečností, že nosná část praktické části této práce je zpracována v aplikaci eCBA, jejíž výsledkem bylo nevzniknutí nároku předkládaného projektu na jakoukoliv dotaci. Z tohoto důvodu jsem zařadila tuto kapitolu, ve které jsou vytvořeny varianty projektu, při jakých okolnostech by nárok na dotaci vznik.

V rámci této analýzy jsem tedy měnila vstupní hodnoty, které ovlivňují cash-flow projektu a s ním související nárok na dotaci. Z hlediska reálnosti možných změn jednotlivých vstupů se jako nejvhodnější jeví změna výše investičních nákladů a změna výše tržeb získaných z provozu projektu, přičemž ostatní nastavení projektu bylo při přehlednost ponecháno stejné.

Při analyzování nároku na dotaci byly využity následující možnosti změny vstupů:

- zvýšení investičních nákladů, aby vznikl nárok na dotaci v plné výši,
- zvýšení investičních nákladů, aby vůbec vznikl nárok na dotaci,
- snížení tržeb z produkce, aby vznikl nárok na požadovanou dotaci firmy AZ,
- snížení tržeb z produkce, aby vůbec vznikl nárok na dotaci.

10.1 Změna investičních nákladů

V případě změny investičních nákladů jsem měnila výši nákladů na rekonstrukci nemovitosti, protože riziko nárůstu investičního cash-flow je nejvyšší právě u položky týkající se rekonstrukce stávající budovy. Naopak velmi nepravděpodobné by byly výrazné nárůsty u položek jako je technologické vybavení, kamerový systém apod.

10.1.1 Zvýšení investičních nákladů, aby vznikl nárok na dotaci v plné výši

Postup byl takový, že jsem měnila investiční náklady na rekonstrukci nemovitosti tak, abych našla hranici výše těchto nákladů, při které vznikne nárok na dotaci v plné výši 60%. Celkové investiční náklady bylo nutné navýšit na hodnotu 6 070 500 Kč, díky čemuž vznikl nárok na plnou dotaci, tedy ve výši 4 264 500 Kč. Přičemž čistá současná hodnota se zvýšila na 7 936 784 Kč a doba návratnosti klesla na 4 roky.

Tabulka 18 - Zvýšení investičních nákladů – dotace v plné výši

Celkové investiční náklady	6 070 500 Kč
Nárok na dotaci v plné výši	4 264 500 Kč
Čistá současná hodnota	7 936 784 Kč
Doba návratnosti	4 roky

10.1.2 Zvýšení investičních nákladů, aby vůbec vznikl nárok na dotaci

V tomto případě bylo postupováno následovně. Výše požadované dotace byla nastavena na 1Kč a investiční náklady byly postupně zvyšovány až na hranici, v jejíž výši aplikace eCBA vyhodnotila, že je možné dotaci poskytnout. Hodnota investičních nákladů v tomto případě musí být minimálně 4 964 000 Kč, přičemž doba návratnosti byla vypočtena na 5 let a čistá současná hodnota činila 5 822 500 Kč.

Tabulka 19 - Zvýšení investičních nákladů – nárok na dotaci

Celkové investiční náklady	4 964 000 Kč
Nárok na dotaci ve výši	1 Kč
Čistá současná hodnota	5 822 500 Kč
Doba návratnosti	5 let

10.2 Změna tržeb

Pokud se jedná o změnu příjmů plynoucích z provozu projektu, zde jsem pro zjednodušení měnila pouze položku tržeb z prodaného materiálu, a to z toho důvodu, že zde je největší finanční obrát.

10.2.1 Snížení tržeb z produkce, aby vznikl nárok na požadovanou dotaci

Požadovaná dotace byla nastavená na hodnotu 2 731 800 Kč, což je hodnota, kterou firma AZ chtěla dotací získat. Následně byla postupně snižovány tržby z prodaného materiálu až na hodnotu, kdy aplikace eCBA vyhodnotila, že požadovaná dotace je přijatelná. Z této analýzy bylo zjištěno, že roční tržby by musely klesnout o 7,4%, tedy o minimální roční částku 510 000 Kč. Čistá současná hodnota tak činila 5 337 114 Kč s dobou návratnosti 4 roky.

Tabulka 20 - Snížení tržeb – nárok na požadovanou dotaci

Nárok na dotaci ve výši	2 731 800 Kč
Snížen ročních tržeb o částku	510 000 Kč
Čistá současná hodnota	5 337 114 Kč
Doba návratnosti	4 roky

10.2.2 Snížení tržeb z produkce, aby vůbec nárok na dotaci vznikl

Obdobně, jako při zjišťování nároku na dotaci při zvyšování hodnoty investičních nákladů, bylo postupováno i zde. Požadovaná dotace byla tedy nastavena na 1 Kč a tržby z produkce snižovány na hranici, při které aplikace eCBA vyhodnotila vznik nároku projektu na dotaci. Z této analýzy bylo zjištěno, že tržby by musely klesnout alespoň o 125 000 Kč, aby tento nárok vznikl. Pokud by se tak stalo, čistá současná hodnota by byla ve výši 5 371 726 Kč s dobou návratnosti 5 let.

Tabulka 22 Snížení tržeb – nárok na dotaci

Nárok na dotaci ve výši	1 Kč
Snížen ročních tržeb o částku	125 000 Kč
Čistá současná hodnota	5 371 726 Kč
Doba návratnosti	5 let

10.3 Zhodnocení analýzy

Na základě všech čtyř provedených analýz můžeme konstatovat, že k tomu, aby nárok na dotaci firmě AZ vůbec vznikl, není zapotřebí výrazného snížení výnosnosti projektu. Pokud by se k předkládanému projektu nahlíželo více skeptičtěji, nárok na dotaci by již vznikl. Projekt je především velmi citlivý na změnu ročních tržeb, přičemž tato citlivost byla vidět již v citlivostní analýze, kde snížení všech příjmů v každém roce vedlo k získání nároku na dotaci. Citlivost na změnu tržeb považuji za značně rizikovou a toto riziko by jistě stálo za zvážení a následnou kvantifikaci, na základě které by měl být projekt ponížen.

11 ZÁVĚR

Prvním, dle mého názoru, důležitým závěrem, ke kterému jsem zpracováním této diplomové došla je, že studie proveditelnosti, jako dokument, pomocí kterého je rozhodováno o realizaci či zamítnutí projektu, patří mezi nejdůležitější při hodnocení projektů. Dále jsem zjistila, že díky aplikaci eCBA již není nutné k žádosti o dotaci přikládat klasickou studii proveditelnosti projektu. Výhodou aplikace eCBA je také to, že její uživatelé jsou přesně směřováni ke správnému vytvoření projektové žádosti o podporu z prostředků poskytovaných z regionálních operačních programů.

Velice důležitým aspektem, na který je třeba se zaměřovat v předinvestiční fázi, je správné definování projektu, finančních zdrojů na jeho realizaci poskytnutých a jeho následné zvážení z hlediska vytváření veřejné podpory.

Z praktické části vyplývá, že v dnešní době, tedy v roce 2011 a pro ROP Jihovýchod by požadavek na poskytnutí dotace předkládaného projektu nemohl být uznán. Je tomu tak z důvodu, že projekt, jak ho firma AZ popsala, je příliš výnosný na to, aby firma mohla obdržet dotaci.

Z citlivostní analýzy je patrné, že projekt je velmi citlivý především na změnu tržeb z produkce a již při menším snížení těchto tržeb nárok na dotaci projektu vzniká. Vezmeme-li v úvahu, že může dojít ke zvýšení některých nákladů, což se u většiny projektů také stává, tak je velmi pravděpodobné, že by nárok na dotaci také vznikl. Je tedy na zvážení, zda by firma neměla přehodnotit velmi optimistické vstupní údaje.

Zcela určitě lze tento projekt doporučit k realizaci, protože jeho finanční výnosnost a ekonomická efektivita jsou opravdu značné a pro investora velmi zajímavé. Doporučuji tedy, aby firma AZ využila některého z podnikatelských úvěrů a z těchto finančních prostředků investovala do svého rozvoje.

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KORYTÁROVÁ, J. *Ekonomika investic*, Brno 2006
- [2] *Institut veřejné správy* [online], [cit. 2010-12-04], dostupné z: http://ivs.econ.muni.cz/docs/stud_mat/tahp.pdf
- [3] KORYTÁROVÁ, J.- HROMÁDKA, V. *Veřejné stavební investice*, Brno 2007
- [4] *Fondy Evropské Unie* [online], [cit. 2010-12-04], dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz>
- [5] *Středoevropské centrum pro finance a management* [online], [cit. 2010-12-05] dostupné z: <http://www.finance-management.cz/>
- [6] *RRA Vysočina* [online], [cit. 2010-12-05], dostupné z: http://www.rda-vysocina.cz/sluzby/ekonom_analyzy.html
- [7] *BusinessInfo.cz Oficiální portál pro podnikání a export* [online], [cit. 2011-01-04], dostupné z: <http://www.businessinfo.cz>
- [8] KORYTÁROVÁ, J. *Investování, modul M01*, Brno 2009
- [9] SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, 2005
- [10] OCHRANA F., *Veřejné zakázky*, 1999
- [11] *Business center* [online], [cit. 2010-12-04], dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/verejne-zakazky/cast1.aspx>.
- [12] <http://www.ecba.cz>, 13.3.2011
- [13] eCBA – uživatelský manuál
- [14] <http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?cd=76&typ=r&zdroj=sb00059>.
- [15] <http://www.rr-moravskoslezsko.cz/pripravuji-projekt/jak-poznat-verejnou-podporu>
- [16] <http://www.jihovychod.cz/cs/prirucka/1-uvod/1-8-jak-poznat-verejnou-podporu-v-rop-jv>
- [17] SIEBER, P, *CBA metodická příručka*,
- [18] PBA Group, *Studie veřejná podpora v oblasti strukturálních fondů v letech 2007-2013*.
- [19] <http://www.czechinvest.org/verejna-podpora>
- [20] Metodická příručka pro projekty vytvářející příjmy, březen 2011
- [21] <http://www.nuov.cz/>

- [22] *Ministerstvo životního prostředí* [online], [cit. 2011-12-06], dostupné z:
<http://www.mzp.cz/cz/posuzovani_vlivu_zivotni_prostredi>
- [23] KORYTÁROVÁ, J., *Veřejné stavební investice II.* Brno: VUT Brno, FAST, Ústav stavební ekonomiky a řízení, listopad 2011. Přednáška

13 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CBA	Cost Benefit Analysis
CEA	Cost Effectiveness Analysis
CF	Cash-flow
CMA	Cost Minimising Analysis
CUA	Cost Utility Analysis
DPH	Daň z přidané hodnoty
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
IR	Index rentability
IRR	Vnitřní výnosové procento
NPV	Net Present Value (Čistá současná hodnota)
PB	Doba návratnosti
ROP	Regionální operační program
SOU	Střední odborné učiliště
SP	Studie proveditelnosti

14 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1- Životní cykly projektu [1]

Obrázek 2 – Průběh NPV v závislosti na diskontní sazbě

Obrázek 3 – Organizační schéma přípravné fáze

Obrázek 4– Organizační schéma provozní fáze

Obrázek 5– Graf složení investičních výdajů

Obrázek 6 – Graf průběhu cash flow

Obrázek 7 – Harmonogram projektu

15 SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1 - Dotační tituly

Tabulka 2 - Základní informace

Tabulka 3 - Hodnocení konkurenčních firem

Tabulka 4 - SWOT analýza

Tabulka 5 - Stručný přehled ostatních zaměstnanců

Tabulka 6 - Přehled investičních výdajů

Tabulka 7- Přehled neinvestičních výdajů

Tabulka 8 -Výdaje na rekonstrukci

Tabulka 9 - Harmonogram fází

Tabulka 10 - Přehled investičních výdajů v investiční fázi

Tabulka 11 - Přehled neinvestičních výdajů v investiční fázi

Tabulka 12 - Přehled výdajů v provozních fází

Tabulka 13 - Přehled příjmů v provozních fází

Tabulka 14 - Informace o úvěrovém financování

Tabulka 15 - Cash flow projektu v jednotlivých letech

Tabulka 16 - Přehled rizik projektu

Tabulka 17 - Přehled ekonomických ukazatelů, citlivostní analýza

Tabulka 18 - Zvýšení investičních nákladů – dotace v plné výši

Tabulka 19 - Zvýšení investičních nákladů – nárok na dotaci

Tabulka 20 - Snížení tržeb – nárok na požadovanou dotaci

16 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Výstupy z aplikace eCBA

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Výstupy z aplikace eCBA (18 stran)

Jedná se o výstup z aplikace eCBA používané pro hodnocení projektů z hlediska jejich efektivnosti v rámci ROP Jihovýchod. Tato příloha obsahuje celkem 18 stránek.

Finanční a ekonomické hodnocení projektu

1. Identifikace projektu

Název projektu	Rozvoj a modernizace firmy v nevyužívaném objektu - za účelem DP
Název žadatele	Jan Novák
Právní forma	malý podnik
IČO	123456
Operační program	ROP Jihovýchod
Prioritní osa	3. Udržitelný rozvoj měst a venkovských sídel
Oblast podpory	3.3 - Rozvoj a stabilizace venkovských sídel
Podoblast podpory	
Zahájení projektu	2 / 2011
Ukončení projektu	12 / 2011
Zahájení provozu	1 / 2012
Doba hodnocení [roky]:	10

2. Zdůvodnění projektu

2.1 Stručný popis projektu

Předmětem projektu je rozvoj a modernizace firmy, která se zabývá výrobou a prodejem nábytku. Bude realizována rekonstrukce nevyužívaného objektu, díky které budou rozšířeny výrobní a skladovací prostory firmy. Dále bude pořízeno nové technologické zařízení pro výrobu a zlepšení zázemí firmy. Díky tomuto projektu dojde ke zvýšení obrátu firmy minimálně o 15-20% a bude vytvořeno 1 nové pracovní místo.

2.2 Definice problému a způsob jeho odstranění

Problém, který je projektem řešen

1. Nedostatek výrobních a skladovacích kapacit.
2. Nedostatečné technologické zařízení.
3. Nedostatečné technické zázemí.
4. Převis poptávky po výrobcích firmy.
5. Nedostatečné zabezpečení firmy.
6. Ztížená možnost dosáhnout na evropské trhy.

Způsob odstranění problému

1. Rekonstrukce nevyužívaného objektu.
2. Pořízení nové formátovací pily.
3. Pořízení PC včetně speciálního softwaru.
4. Rozšíření výrobních kapacit.
5. Pořízení kamerového systému.
6. Získání certifikátu ISO.

2.3 Popis technického řešení projektu

Projekt je rozdělen do několika etap. V první fázi bude realizována rekonstrukce nevyužívané nemovitosti, při které dojde k částečné změně dispozice, dále budou provedeny nové konstrukce podlah, stěn, omítek, výplní otvorů, rozvodů a další úpravy. Druhým krokem bude pořízení výrobního zařízení (formátovací pily), které zajistí vyšší efektivitu a produkci výroby. Dalšími kroky bude nákup a instalace kamerového systému, nákup počítačového zařízení a speciálního softwaru. Na základě této rekonstrukce a technického vybavení bude přijat jeden nový pracovník na obsluhu formátovací pily.

2.4 Identifikace cílových skupin projektu

Cílová skupina	Počet osob	Odhad dopadu, kvantifikace
Firma	1	Zvýšení obrátu firmy nejméně o 15-20%
Firma	1	Rozšíření počtu odběratelů minimálně o 20%
Stát	1	Vytvoření 1 pracovního místa; 200 tis. Kč

2.5 Způsob ovlivnění cílových skupin, multiplikační efekty

Pro stávající zaměstnance bude realizace projektu znamenat zvýšení bezpečnosti při práci, zlepšení hygienického zázemí pracoviště a v průběhu provozu dojde ke zvýšení mezd.

Dále dojde k rozšíření výrobního programu firmy.

Přínosem pro odběratele bude zvýšení kvality výrobků a zkrácení dodacích lhůt.

Díky zvýšení výroby dojde k větší poptávce po dílčích komponentech a tím se také zvýší obrát dodavatelů.

zvýšení obrátu dodavatelů.

V neposlední řadě dojde ke snížení nezaměstnanosti kraje a ke zvýšení exportní výkonnosti kraje.

2.6 Marketingový mix

Produkt	Cena	Propagace	Místo
Kuchyňská linka včetně spotřebičů	Cena je vzhledem k velké variabilitě výrobků velmi proměnlivá. Pro stanovení jednotkové ceny na jejímž základu je projekt vyhodnocován po stránce finanční a ekonomické byla cena jedné hodiny práce jednoho zaměstnance ve výrobě, včetně režijních nákladů, vypočtena na 320 Kč.	Kuchyňské studio, internetové stránky, firemní katalogy, oborové výstavy a veletrhy, předváděcí akce, běžná inzerce.	Kuchyňské studio
Kancelářský nábytek	Proměnlivá	Kuchyňské studio, internetové stránky, firemní katalogy, oborové výstavy a veletrhy, předváděcí akce, běžná inzerce.	Kuchyňské studio
Nábytek ložnic a dětských pokojů	Proměnlivá	Kuchyňské studio, internetové stránky, firemní katalogy, oborové výstavy a veletrhy, předváděcí akce, běžná inzerce.	Kuchyňské studio
Šatny a šatní skříně	Proměnlivá	Kuchyňské studio, internetové stránky, firemní katalogy, oborové výstavy a veletrhy, předváděcí akce, běžná inzerce.	Kuchyňské studio

3. Analýza konkurence

3.1 Zájmové území projektu : region, mikroregion

Místo realizace projektu se nachází v regionu soudržnosti Jihozápad.

Dopady projektu pokrývají jak obec, kde se bude projekt realizovat, tak také území mikroregionu obce a dalších okolních obcí.

Bližší informace o umístění firmy a konkurentů nelze z důvodu citlivých údajů specifikovat.

3.2 Obdobná zařízení v regionu

Název	Kapacita, stručný popis	Cena	Lokalita	Vzdálenost [km]
Firma č. 1	Truhlářská firma zabývající se kompletní realizací interiéru. Výroba kuchyní a nábytku na míru.	3	Region soudržnosti Jihozápad	25
Firma č. 2	Návrhy a zakázková výroba interiérů, kuchyní a schodů.	2	Region soudržnosti Jihozápad	20
Firma č. 3	Výroba na zakázku.	4	Region soudržnosti Jihozápad	6
Firma č. 4	Rodinná firma zabývající se veškerou truhlářskou výrobou. Kuchyň, bytové a kancelářský nábytek, postele,....	4	Region soudržnosti Jihozápad	4
Firma č. 5	Zakázková výroba. Kuchyňské linky, ložnice, dětský nábytek, kancelářský nábytek, šatny a vestavěné šatní skříně.	3	Region soudržnosti Jihozápad	7
Firma č. 6	Výroba a dodávky kuchyní všech typů. Moderní kuchyně, kuchyně pro invalidy, klasické kuchyně.	3	Region soudržnosti Jihozápad	31
Firma č. 7	Výroba kuchyní, kuchyňských linek, nábytku na míru.	3	Region soudržnosti Jihozápad	31
Firma č. 8	Společnost specializující se na komplexní služby v oblasti bytového designu, návrhu a realizace interiérů. Specializujeme se na návrhy, výrobu a montáž vestavěných skříní, kuchyňských linek a obývacích a předstíňových stěn.	3	Region soudržnosti Jihozápad	31
Firma č. 9	Hlavní činností firmy je zakázková výroba kuchyňských linek a interiérů.	4	Region soudržnosti Jihozápad	23
Firma č. 10	Výroba a prodej kuchyňských linek, kuchyní na míru, šatních skříní, ložnic, postelí, matrací.	4	Region soudržnosti Jihozápad	29

Firma č. 11	Zakázková výroba kuchyní, kuchyňských linek a vestavěných skříní. Komplexní řešení bytových a komerčních interiérů.	3	Region soudržnosti Jihozápad	85
Firma č. 12	Výroba a montáž nábytku, kuchyňských linek, vestavěných skříní, kancelářského nábytku.	4	Region soudržnosti Jihozápad	88
Firma č. 13	Výroba a prodej kuchyní, vestavěných skříní a ostatního nábytku.	3	Region soudržnosti Jihozápad	75
Firma č. 14	Zakázková výroba postelí, kuchyní, schodů a dveří.	2	Region soudržnosti Jihozápad	88
Firma č. 15	Výroba kuchyňských linek, potravinových skříní, odkládacích stěn a kancelářského nábytku na zakázku.	2	Region soudržnosti Jihozápad	69

3.3 Významné konkurenční výhody projektu

3.4 Veřejná podpora : projekt zakládá veřejnou podporu

Realizací tohoto projektu dojde především ke zlepšení postavení firmy žadatele na trhu. Díky rekonstrukci nevyužívaného objektu, ve kterém budou následně zřízeny nové výrobní a skladovací kapacity, při kterých bude možnost rozšíření výroby.

Díky této rekonstrukci bude přínosem pro odběratele zvýšení kvality výrobků a zkrácení dodacích lhůt.

Dále se také očekává přínos pro dodavatele dílčích komponentů.

Tento projekt zakládá veřejnou podporu.

Dotace je poskytnuta z veřejných prostředků : Splňuji

Příspěvek ze strukturálních fondů - ROP NUTS II Jihovýchod;

prioritní osa 3 Udržitelný rozvoj měst a venkovských sídel;

oblast podpory 3.3 Rozvoj a stabilizace venkovských sídel

Příspěvek z národních veřejných zdrojů - financovaný z krajského rozpočtu

Poskytnutím podpory dochází ke zvýhodnění určitého podnikání nebo určitého odvětví výroby : Splňuji

Podpora je určena pro truhlářskou firmu žadatele Jana Nováka.

Poskytnutím podpory dochází k narušení či potenciálnímu ohrožení hospodářské soutěže : Splňuji

Firma se zabývá výrobou a prodejem nábytku a to především kuchyňského, ale také kancelářského. Produkce firmy je směřována na konečného odběratele.

Díky tomuto projektu bude financována rekonstrukce nevyužívaného objektu, dále pořízení nového výrobního zařízení a počítačového zařízení se speciálním softwarem.

Další aktivitou bude příjem jednoho nového pracovníka.

Firmy, které tvoří tržní konkurenci žadatele se nacházejí ve vzdálenosti již několika pár kilometrů a ve sledovaném území je jich

nachází více než 15.

Jsou to firmy, které se zabývají a nabízejí stejné nebo podobné produkty.

Při analýze těchto firem bylo zjištěno následující informace:

- 1) Portfolio výrobků firmy žadatele je větší než průměr ostatních firem.
- 2) Cena výrobků žadatele je vyšší (tudíž výnosnější) než průměr ostatních firem.
- 3) Dodací lhůty žadatele jsou delší než průměr ostatních firem.
- 4) Další služby žadatele jsou lepší než průměr ostatních firem.
- 5) Reference žadatele jsou lepší než průměr ostatních firem.

V případě poskytnutí podpory budou tyto porovnávané hodnoty ještě více znatelné.

Také dojde ke zlepšení pozice firmy žadatele v oblasti dodacích lhůt.

Podpora ovlivní obchod mezi členskými státy (tzv. přeshraniční efekt podpory) : Splňuje

Firma žadatele již v minulosti plnila zakázky na rakouském trhu, ale z důvodu omezené marketingové aktivitě pouze v omezené míře.

Podle průzkumu, ceny srovnatelných výrobků na rakouském trhu jsou téměř dvojnásobné, proto se bude firma, díky realizaci tohoto projektu, na tento trh také zaměřovat.

4. Identifikace položek pro finanční cash flow – fáze realizace projektu**4.1 Investiční výdaje projektu**

Název investice	Způsobilé výdaje	Odpisová skupina	Doba životnosti [roky]	2.2011 [Kč]
Rekonstrukce nemovitosti	Ano	5 – budovy	25	3 516 000
technologického vybavení (pila)	Ano	2 – stroje a zařízení	15	600 000
PC včetně SW	Ano	1 – nástroje, PC	7	235 000
kamerový systém	Ano	2 – stroje a zařízení	10	50 000
studie proveditelnosti	Ano	neodepisuje se	0	84 000
konzultační služby	Ano	neodepisuje se	0	20 000
dozor stavební, autorský	Ano	neodepisuje se	0	19 000
Celkem				4 524 000

Celková výše investice [Kč] 4 524 000
 Vypočtená zbytková hodnota investice [Kč] 826 200
 Zadaná zbytková hodnota investice [Kč] 0
 Používat zadanou zbytkovou hodnotu investice Ne

4.2 Neinvestiční výdaje projektu

Název výdaje	Způsobilé výdaje	Celkem [Kč]	2011 [Kč]
výdaje na publicitu	Ano	15 000	15 000
výběrové řízení	Ano	14 000	14 000
ostatní neuznatelné výdaje	Ne	829 800	829 800
Celkem			858 800

4.3 Příjmy z realizace projektu (jiné peněžní příjmy)

Název výdaje	Celkem [Kč]	2011 [Kč]
	0	0
Celkem		0

5. Identifikace položek pro finanční cash flow – provozní fáze projektu

5.1 Příjmy a výdaje z produkce

Název produktu	kapacita/rok	jednotková cena [Kč]	koefficient výdajů [%]	2012 [%]	2013 [%]	2014 [%]	2015 [%]	2016 [%]	2017 [%]
Tržby za vykonanou práci	14720	320	0,00	86,25	90,56	95,09	99,85	100,00	100,00
Tržby z prodaného materiálu	6898500	1	0,00	86,25	90,56	95,09	99,85	100,00	100,00
Rozdíl DPH	394200	1	0,00	86,25	90,56	95,09	99,85	100,00	100,00
Jednic. výdaje celkem [Kč]				0	0	0	0	0	0
Příjmy celkem [Kč]				10 352 674	10 870 007	11 413 748	11 985 095	12 003 100	12 003 100

Název produktu	2018 [%]	2019 [%]	2020 [%]
Tržby za vykonanou práci	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodaného materiálu	100,00	100,00	100,00
Rozdíl DPH	100,00	100,00	100,00
Jednic. výdaje celkem [Kč]	0	0	0
Příjmy celkem [Kč]	12 003 100	12 003 100	12 003 100

5.2 Počet zaměstnanců a mzdové výdaje

Průměrná hrubá mzda [Kč/měsíc] 9 958

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Přepočtený počet úvazků	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Mzdové výdaje celkem [Kč]	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997

před odevzdáním je projekt nutno finalizovat

5.3 Ostatní provozní výdaje

Název výdaje	2012 [Kč]	2013 [Kč]	2014 [Kč]	2015 [Kč]	2016 [Kč]	2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]	2020 [Kč]
Leasing	247 000	0	0	0	0	0	0	0	0
Pojistné a jiné poplatky	68 300	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000	72 000
Náklady na energie	62 800	77 000	77 000	77 000	77 000	77 000	77 000	77 000	77 000
Materiál	6 570 000	7 000 000	7 400 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000	8 100 000
Doprava materiálu	14 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Subdodávky	400 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000	480 000
Telefony	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000
Reklama, inzerce	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000	85 000
Drobné opravy a údržba	71 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Pohonné hmoty	115 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000
Ost. výdaje celkem [Kč]	7 703 100	8 009 000	8 409 000	9 109 000	9 109 000	9 109 000	9 109 000	9 109 000	9 109 000

před odevzdáním je projekt nutno finalizovat

5.4 Ostatní provozní příjmy

Název příjmu	2012 [Kč]	2013 [Kč]	2014 [Kč]	2015 [Kč]	2016 [Kč]	2017 [Kč]	2018 [Kč]	2019 [Kč]	2020 [Kč]
Ost. příjmy celkem [Kč]	0	0	0	0	0	0	0	0	0

5.5 Komentář k provozu

6. Zajištění financování

6.1 Úvěrové financování

Název úvěru	Objem úvěru [Kč]	Typ úvěru	Úroková sazba (p.a.) [%]	Přijetí
Úvěr pro podnikatele ČSOB	5 378 800	konstantní anuita	5,5	7/2011
Celkem [Kč]	5 378 800			

Název úvěru	Splatnost [počet let]
Úvěr pro podnikatele ČSOB	9
Celkem [Kč]	

6.2 Dotace na způsobilé výdaje projektu z prostředků ROP

Míra podpory [%] 60,00

	Celkem	2011 [Kč]
Přehled způsobilých výdajů projektu bez odečtení jiných peněžních příjmů	4 553 000	4 553 000
Přehled způsobilých výdajů projektu po odečtení jiných peněžních příjmů	4 553 000	4 553 000
Nárok na podporu z ROP	2 731 800	2 731 800

Nárok na podporu celkem [Kč] 2 731 800
 Žádost o podporu [Kč] 2 731 800
 Skutečná míra podpory [%] 60,00

6.3 Harmonogram žádostí o platby

Pořadí žádosti o platbu	Částka [Kč]	Datum
1. žádost o platbu	0	1/2012
Celkem [Kč]	0	

V harmonogramu žádostí o platbu ještě zbývá požádat o částku 2 731 800 Kč

6.4 Komentář financování

před odevzdáním je projekt nutno finalizovat

7. Finanční cash flow projektu

všechny částky v [Kč]	2011 [Kč]	2012 [Kč]	2013 [Kč]	2014 [Kč]	2015 [Kč]	2016 [Kč]	2017 [Kč]	2018 [Kč]
Investiční výdaje	4 524 000	0	0	0	0	0	0	0
Zbytková hodnota investice	0	0	0	0	0	0	0	0
Neinvestiční výdaje projektu	858 800	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy z realizace projektu	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjmy z produkce	0	10 352 674	10 870 007	11 413 748	11 985 095	12 003 100	12 003 100	12 003 100
Jednicové výdaje	0	0	0	0	0	0	0	0
Mzdové výdaje	0	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997	1 280 997
Ost. provozní výdaje	0	7 703 100	8 009 000	8 409 000	9 109 000	9 109 000	9 109 000	9 109 000
Ost. provozní příjmy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dotace z ROP	0	0	0	0	0	0	0	0
Příjem z úvěrů	5 378 800	0	0	0	0	0	0	0
Splátky úroků	145 247	270 761	243 218	214 120	183 382	150 909	116 605	80 366
Splátky jistin	234 281	488 295	515 838	544 936	575 674	608 147	642 451	678 690
Daň z příjmu	- 200 210	181 364	226 770	266 753	248 149	268 731	275 249	282 135
Čisté cash flow (projektové)	- 5 382 800	1 368 577	1 580 010	1 723 751	1 595 098	1 613 103	1 613 103	1 613 103
cash flow pro ROP	- 5 382 800	1 368 577	1 580 010	1 723 751	1 595 098	1 613 103	1 613 103	1 613 103
Diskontované cash flow pro ROP (d.s.5%)	- 5 382 800	1 303 407	1 433 116	1 489 041	1 312 291	1 263 908	1 203 722	1 146 402
Finanční cash flow	- 183 318	428 157	594 184	697 942	587 893	585 315	578 798	571 912
Diskontované finanční cash flow (d.s.5%)	- 183 318	407 768	538 943	602 909	483 661	458 610	431 908	406 447
Požadavky na vlastní financování	183 318	0	0	0	0	0	0	0

před odevzdáním je projekt nutno finalizovat

všechny částky v [Kč]	2019 [Kč]	2020 [Kč]
Investiční výdaje	0	0
Zbytková hodnota investice	0	826 200
Neinvestiční výdaje projektu	0	0
Příjmy z realizace projektu	0	0
Příjmy z produkce	12 003 100	12 003 100
Jednicové výdaje	0	0
Mzdové výdaje	1 280 997	1 280 997
Ost. provozní výdaje	9 109 000	9 109 000
Ost. provozní příjmy	0	0
Dotace z ROP	0	0
Příjem z úvěrů	0	0
Splátky úroků	42 082	6 011
Splátky jistin	716 974	373 513
Daň z příjmu	289 409	296 261
Čisté cash flow (projektové)	1 613 103	2 441 303
cash flow pro ROP	1 613 103	2 441 303
Diskontované cash flow pro ROP (d.s.5%)	1 091 812	1 366 776
Finanční cash flow	564 638	1 763 514
Diskontované finanční cash flow (d.s.5%)	382 169	1 136 777
Požadavky na vlastní financování	0	0

8. Výsledky hodnocení efektivnosti projektu včetně dotace

Čistá současná hodnota (FNPV ROP) [Kč]	6 227 675
Index rentability (FNPV ROP / I) [%]	115,7
Vnitřní míra výnosnosti (FIRR ROP) [%]	25,3
Statická doba návratnosti [roky]	5
Dynamická doba návratnosti [roky]	5
Vyhodnocení	S ohledem na podmínky programu hodnota zisku z realizace projektu přesahuje průměrnou míru. Doporučujeme snížit hodnotu požadované dotace.

před odevzdáním je projekt nutno finalizovat

9. Socio-ekonomické dopady projektu

Druh dopadu	+/-	Míra dopadu			Počet dopadů	2012	2013	2014
rozvoj zaměstnanosti v regionu	+				počet nových pracovních míst z realizace projektu	1	1	1

Druh dopadu	2015	2016	2017	2018	2019	2020
rozvoj zaměstnanosti v regionu	1	1	1	1	1	1

Komentář

10. Analýza rizik

Druh rizika	Závažnost	Pravděpodobnost	Význam	Předcházení/eliminace rizika
nedostatky v projektové dokumentaci	drobné	výjimečně možné	zanedbatelné	Výběr kvalitní projekční kanceláře se zkušenostmi s podobnými projekty.
dodatečné změny požadavků investora	významné	téměř nemožné	zanedbatelné	Kvalitní zpracování investičního záměru a přesné vymezení požadavků investora.
nedostatečná koordinace stavebních prací	velmi významné	běžně možné	vážné	Tomuto riziku bude investor předcházet kvalitně zpracovanou smlouvou se stavební firmou, ve které budou mimo jiné kladeny požadavky na dodržování BOZP. Riziko bude také eliminováno kontrolami technického dozoru.
výběr nekvalitního dodavatele	velmi významné	výjimečně možné	přijatelné	Na základě výběrového řízení budou upřednostněny firmy se zkušenostmi podobných rekonstrukcí a modernizací výrobních objektů.
nedodržení termínu výstavby	významné	pravděpodobné	vážné	Vzhledem k tomu, že se jedná o rekonstrukci, může dojít k neočekávatelným a neodhadnutelným problémům. Toto riziko je omezeno vymezením dostatečné časové rezervy v harmonogramu.
živelné pohromy	významné	běžně možné	přijatelné	Riziko živelné pohromy je v této lokalitě pravděpodobné. Hrozí zde jak povodňová rizika, tak také sněhová. Jediným možným řešením, jak čelit následkům je pojištění majetku proti těmto rizikům.
navýšení cen vstupů	významné	běžně možné	přijatelné	Spolupráce s klíčovými a ověřenými dodavateli a uzavření rámcových smluv na dlouhodobý vývoj cen.
neobdržení dotace	neznatelné	hraničící s jistotou	zanedbatelné	Vzhledem ke své výnosnosti nemá projekt nárok na dotační podporu. S tímto rizikem žadatel plně počítá a projekt bude financovat z vlastních zdrojů a úvěrem.
nedostatek finančních prostředků pro realizaci	nepřijatelné	výjimečně možné	přijatelné	Proběhne předfinancování projektu formou bankovního úvěru, který žadatel na základě běžných postupů banky již obdržel.
nedodržení podmínek OP	drobné	téměř nemožné	zanedbatelné	Riziko bude eliminováno díky partnerské spolupráci s odborníky v oboru přípravy projektů, legislativy a administrativy.
nedodržení právních norem ČR nebo EU	významné	výjimečně možné	přijatelné	Spolupráce s odborníky v oborech legislativy a administrativy.
nevyřešené vlastnické vztahy	velmi významné	téměř nemožné	zanedbatelné	Byla podepsána smlouva o koupi nemovitosti a veškeré vlastnické vztahy ověřeny na katastrálním úřadě.
nedostatečná poptávka	velmi významné	běžně možné	vážné	Provedení ekonomických analýz a využití expertních odhadů před započítáním projektu. Riziko poptávky je také snižováno ze strany investora, který se jej naučil eliminovat flexibilitou nabídky.

před odevzdáním je projekt nutno finalizovat

nedostupná vhodná pracovní síla	významné	výjimečně možné	přijatelné	Smluvní ošetření pracovních vztahů. V případě že nastane toto riziko, investor bude zavádět větší pracovní a motivační výhody pro své zaměstnance.
nedostatek finančních prostředků v provozní fázi	velmi významné	výjimečně možné	přijatelné	Toto riziko blíže souvisí s nedostatečnou poptávkou, tudíž opatření k eliminaci jsou obdobná. V případě, že toto riziko přece jenom nastane, investor bude kryt finanční deficit překlenovacím úvěrem.
nekvalitní odebíraný materiál	velmi významné	výjimečně možné	přijatelné	Smluvně ošetřeno s ověřeným dodavatelem. Investor si vytváří zásoby materiálu.
překročení stavebních nákladů	velmi významné	běžně možné	vážné	Smluvní ošetření finančního stropu dodávky stavby ze strany investora.
poškození, krádež	významné	výjimečně možné	přijatelné	Ostraha objektu, pojištění majetku, školení personálu.

11. Rekapitulace výsledků

Nárok na podporu celkem [Kč]	2 731 800
Žádost o podporu [Kč]	2 731 800
Skutečná míra podpory [%]	60,00
Index rentability (FNPV ROP / I) [%]	115,7
Finanční zdraví 2009, 2010	0 bodů F - nezpůsobilý žadatel o podporu z ROP Jihovýchod

Čestné prohlášení

Žadatel tímto čestně prohlašuje, že disponuje dostatečným množstvím finančních prostředků tak, aby byla plně zajištěna finanční udržitelnost projektu po celé hodnotící období. Minimální požadovaná výše vlastních prostředků je zdola omezena výstupem „Požadavky na vlastní financování“ v tabulce „Finanční cash flow“ projektu.

Žadatel dále prohlašuje, že veškeré uvedené údaje jsou úplné a pravdivé a je si vědom případných právních následků nepravdivého prohlášení.

.....
podpis statutárního zástupce žadatele

Datum finalizace: projekt není finalizován